

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Оптимізація управління бізнес - процесами на промисловому
підприємстві»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Optimizing the Management of Business Processes at an Industrial Enterprise.

Виконала: студентка 4 курсу, спеціальності
073 Менеджмент,
освітньої програми Менеджмент організацій і
адміністрування
Молчанова Вікторія Віталіївна
Керівник професор кафедри ПМОіЛ, д.е.н.,
професор Бухаріна Л.М.
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н.
Полусмяк Ю.І.

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адмініструван

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Молчановій Вікторії Віталіївні

1. Тема роботи «Оптимізація управління бізнес - процесами на промисловому підприємстві»
керівник роботи Бухаріна Л.М, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи праці вчених економістів і практиків, які займалися дослідженнями в галузі логістики, управління логістичними системами, нормативні акти та Закони України та первинні документи підприємства, власні спостереження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ– складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність бізнес процесів, види, принципи та етапи їх здійснення; 1.2 Концепція процесного управління; 2 Розділ – АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ– складається з 2 підрозділів: 2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь»; 2.2 Аналіз бізнес-процесів та виявлення вузьких місць виробничої системи цеху за методикою оцінки ефективності бізнес-процесів; 3 Розділ – РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ – складається з 1 підрозділу: 3.1. Удосконалення управління бізнес-процесами виробничої системи цеху ПАТ «Запоріжсталь» на основі матриці RACI.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2022 р.	10.10.2022р.
2	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2022 р.	31.10.2022 р.
3	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2022 р.	28.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	листопад	виконано
4	Обробка матеріалу	грудень	виконано
5	Виконання розділу 1	січень	виконано
6	Виконання розділу 2	лютий	виконано
7	Виконання розділу 3	березень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студентка _____ В.В.Молчанова
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М.Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 88 с., 26 рис., 27 табл., 33 джерел.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві.

Мета даної роботи – дослідження системи організації та управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві та розробка пропозицій щодо удосконалення управління на основі процесного підходу.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок, матричний.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена ефективністю та результативністю застосування процесного підходу до організації та управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи сутності бізнес процесів, види, принципи та етапи їх здійснення. На основі теоретичного матеріалу було досліджено концепцію процесного управління, методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів ПАТ «Запоріжсталь» та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами виробничої системи цеху ПАТ «Запоріжсталь» на основі матриці RACI.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПАТ «Запоріжсталь» з метою удосконалення управління бізнес-процесами виробничої системи цеху, а також підприємствами аналогічного профілю в управлінській діяльності.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ПІДПРОЦЕС,
ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО, БЕНЧМАРКІНГ, РЕІНЖІНІРИНГ

ABSTRACT

Qualification work: 88 pp., 26 fig., 27 tab., 33 sources.

The object of the study is the business process management system at an industrial enterprise.

The purpose of this work is to study the system of organization and management of business processes at an industrial enterprise and to develop proposals for improving management based on a process approach.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance, statistical analysis, grouping and summarizing data, expert assessments, matrix.

The relevance of the topic of the qualification work is due to the efficiency and effectiveness of the application of the process approach to the organization and management of business processes at the industrial enterprise.

During the work, the theoretical foundations of the essence of business processes, types, principles and stages of their implementation were considered. On the basis of theoretical material, the concept of process management, methods of analysis and optimization of business processes of PJSC "Zaporizhstal" were studied, and measures were proposed to increase the efficiency of business process management of the production system of the workshop of PJSC "Zaporizhstal" based on the RACI matrix.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of PJSC "Zaporizhstal" in order to improve the management of business processes of the production system of the shop, as well as by enterprises of a similar profile in management activities.

PROCESS APPROACH, BUSINESS-PROCESS, SUBPROCESS, EFFICIENCY, PRODUCTION, BENCHMARKING, REENGINEERING

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ.....	11
1.1. Сутність бізнес процесів, види, принципи та етапи їх здійснення.	11
1.2. Концепція процесного управління.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	40
2.2. Аналіз бізнес-процесів та виявлення вузьких місць виробничої системи цеху та оцінка ефективності бізнес-процесів.....	59
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	66
3.1. Удосконалення управління бізнес-процесами виробничої системи цеху ПАТ «Запоріжсталь» на основі матриці RACI.....	66
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

У сучасному розумінні економічний розвиток країни передбачає високе забезпечення ефективності господарювання підприємства, тобто є основною рушійною силою конкурентоспроможності на світовому ринку конкретної країни. Підприємство розвивається не автономно, а в безпосередньому зв'язку із зовнішнім середовищем. Україна в даний час знаходиться на етапі розвитку своїх потенційних можливостей, на етапі, коли необхідно зрозуміти сильні та слабкі сторони ресурсного запасу країни та використовувати ці знання, реалізуючи стратегію розвитку країни через підприємства.

Підприємство, безперечно, являє собою один із головних елементів ринкового господарства та є провідним і важливим аспектом сучасної економіки. Від ефективності функціонування підприємства залежать економічний, науковий, технічний рівень розвитку країни, добробут усіх верств населення. Особливість галузі, в якій функціонує підприємство, позначається на особливостях його розвитку. Складність діяльності сучасного підприємства полягає в тому, що існує необхідність розуміння визначення сутності поняття «розвиток підприємства», тому обрана тема є актуальною в сучасних умовах світового ринку.

Розвиток підприємства означає якісні зміни й оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються [5]. Для забезпечення безперервного процесу економічного розвитку кожне підприємство повинне прагнути до раціонального використання ресурсів, поліпшення якості продукції, задоволення соціальних потреб своїх працівників і населення регіону, на який воно функціонує, і, нарешті, підвищення прибутковості виробництва.

Актуальність даного питання обумовлюється не тільки тим, що існує ряд проблем, труднощів і думок учених, які різняться, щодо перспектив розвитку підприємства, але й тим, що для сучасного підприємства постає проблема новітніх змін в економіці країни – особливості інтеграційних та інвестиційних процесів.

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву "процесного підходу". Підхід до системи менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилося.

На відміну від опису організації на основі функціональної ієрархічної структури, що унеможливорює об'єктивно оцінити, опис на основі процесів дозволяє точно представити мету, характеристики (у тому числі, динамічні) і кінцевий результат кожного виду діяльності організації. У процесі опису організації і її діяльності формуються три основних системи моделей організації: стратегічна, укрупнена й детальна. Всі ці системи моделей, описуючи основні аспекти організації і її діяльності, базуються на бізнес-процесах.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідження системи організації та управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві та розробка пропозицій щодо удосконалення управління на основі процесного підходу.

Основними завданнями роботи було визначено:

- розглянути сутність бізнес процесів, види, принципи та етапи їх здійснення;
- охарактеризувати концепцію процесного управління;
- розглянути методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів;
- дослідити існуючу концепцію моделі розвитку підприємства;
- надати економічно-організаційну характеристику підприємства;
- оцінити ефективність діяльності виробничої системи цеху підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;

- проаналізувати бізнес-процеси та виявити вузькі місця виробничої системи цеху за методикою оцінки ефективності бізнес-процесів;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами виробничої системи цеху.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є ефективність управління бізнес-процесами на ПАТ «Запоріжсталь».

Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення менеджменту, сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і закордонних науковців, присвячені проблемам розвитку підприємств.

У процесі дослідження використано такі сучасні методи дослідження: метод логічного узагальнення; системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод; метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок; індексний метод; матричний метод.

Інформаційною базою дослідження є: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали діяльності досліджуваного підприємства; офіційні дані Державного комітету статистики України; законодавчі і нормативні документи; аналітичні огляди; статистичні звіти.

Теоретичні дослідження проводились на базі вивчення та аналізу наукових, літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів. Більш повні дослідження було проведено на базі ПАТ «Запоріжсталь». Для аналізу були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності, річні звіти підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

1.1. Сутність бізнес процесів, види, принципи та етапи їх здійснення.

Загальнотеоретичною основою процесно-орієнтованого підходу до управління вважається загальна теорія процесів, що вивчає процеси будь-якої природи, яка виникла ще наприкінці 60-х років та вважалася новим якісним етапом розвитку системної теорії.

Саме поняття «процес» багатоаспектне й існує вже давно. Вважається, що вперше воно було введено Г.Плехановим та П.Тимофєєвим як фундаментальна властивість системи управління. При цьому до основних ознак процесу відносять такі: послідовність змін; перехід від одного явища до іншого; односторонність руху; зміна стану об'єкту або зміна однієї системи іншою.

Процеси притаманні кожній організації. Але, на відміну від організаційних підрозділів підприємств, що мають звичні назви, сутність, функції тощо, процеси не мають традиційних описів та імен, точних параметрів, бо одночасно проходять крізь різні структури підприємства.

Аналізуючи категорію «процес» можливо виокремили ключові ознаки процесу:

- процес не ототожнюється з рухом – навпаки, рух є складовою процесу, який може включати «рух руху»;
- процес є двобічним – тобто має не менш ніж дві протилежні сторони;
- процес містить кількісно-якісний перехід;
- процесу властива ознака невизначеності, яка проявляється під час переходу від однієї сторони процесу до іншої;
- процес відбиває зміни загалом.

Більшість існуючих поглядів на бізнес-процес як економічну категорію тісно прив'язано до тлумачення, що було надано авторами теорії реінжинірингу Майклом Хаммером і Джоном Чампі: «Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, та в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для користувача». Але це класичне визначення занадто розпливчате. Якщо бізнес-процес – це «сукупність різних видів діяльності», то він може містити у собі інші бізнес-процеси, але тут постає проблема єдиного центру управління бізнес-процесом.

Також некоректним є висловлення «використовуються один або більше видів ресурсів», до яких відносимо людські, матеріальні, товарні тощо. Більш точним було б «ресурси, що забезпечують виробничу діяльність». Описові назви бізнес-процесів пропонується давати відповідно їх початкового та кінцевого статусу, наприклад: «розробка продукції: від вимог – до продукту», «продаж: від заявки – до постачання» тощо.

Т.Давенпорт уточнив поняття бізнес-процесу через різні погляди на структуру організації: «У той час як ієрархічна структура організації звичайно уявляє собою часовий зріз розподілу відповідальності та взаємовідносин за звітністю, структура її процесів відображає динамічний погляд на те, як ця організація виробляє продукцію».

Визначення бізнес-процесу згідно Томасу Давенпорту і Джорджу Шорту, дається як «набір логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення визначеного виходу бізнес-діяльності». При цьому Т.Давенпорт підкреслює певну часову тривалість бізнес-процесу «процес – це специфічно упорядкована сукупність робіт, задана в часі та просторі, з вказівкою початку та кінця та точним визначенням входів і виходів».

Джордж Мартін запропонував замість поняття «бізнес-процес» використовувати поняття «потік цінностей», якому дав наступне визначення:

«Потік цінностей – це множина закінчених узгоджених дій, які в сукупності створюють певну продукцію, яка має споживчі цінності для клієнта».

Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення.

Вдалі погляди на визначення «бізнес-процес» наведені у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Тлумачення основних термінів пов'язаних з бізнес-процесом

Бізнес-процес
у широкому розумінні під бізнес-процесом розуміють «структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності».[1]
сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача.[2]
являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник).[3]
систематизоване та послідовне виконання функціональних операцій, які приносять певний заздалегідь визначений результат [4]
Технологія бізнес-процесу
зміст та послідовність робіт по його виконанню.[6]
Межі процесу
операції, що характеризують його початок та завершення.[6]
Господар (власник) процесу
працівник підприємства, який несе відповідальність за хід та результати процесу.[6]
Ресурси процесу
являють собою сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів, що виділяються в розпорядження власника процесу для забезпечення його здійснення.[6]
Параметри процесу
його основні характеристики, що дозволяють оцінювати ефективність і результативність процесу.[6]
Споживач результатів процесу
зовнішній або внутрішній суб'єкт, який отримує результат процесу.[6]
Входи процесу
сукупність вхідних об'єктів у вигляді сировини, товарів, інформації, послуг, які перетворюються на виходи в ході виконання процесу.[6]
Виходи процесу
продукція, товар, послуга, інформація, яка є результатом процесу й має відповідати встановленим споживачем вимогам.[6]

Базуючись на вищеперелічених трактуваннях бізнес-процесів, можна виділити його основні ключові характеристики: існування мети здійснення бізнеспроцесів; використання ресурсів для виконання бізнеспроцесів; періодичність здійснення послідовних дій; наявність «входу» і «виходу»; безперервність здійснення бізнес-процесів тощо. Але зазначимо, що динамічність ринкового середовища вимагає від бізнес-процесів ще гнучкості, тобто здатності до їх конфігурації у зв'язку зі змінами умов середовища, а також взаємозв'язку та узгодженості з генеральною стратегією розвитку підприємства

До найбільш точних визначень поняття «бізнес-процес» варто віднести тлумачення, дане українським фахівцем у галузі оптимізації бізнес-процесів, доктором наук, професором В.Н.Тупкалом: «Бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких, є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом Демінга-Шухарта «планування, діяльність, контроль, аналіз впливу (PDCA)».

Якщо конкретизувати тлумачення бізнес-процесу, то можна виділити наступні його загальні властивості, що дозволяють ідентифікувати бізнес-процес:

- бізнес-процес - це потік робіт, дій або їхня сукупність, внутрішні кроки діяльності підприємства;
- бізнес-процес має вхід і вихід (первинні, вторинні), початок і кінець, тобто обмежується певними межами;
- бізнес-процес має постачальників: первинних (ресурси) та вторинних (результати, інформація);
- бізнес-процес має клієнтів (споживачів, користувачів) як внутрішніх, так і зовнішніх;
- бізнес-процес має на меті задоволення потреб підприємства з подальшим отриманням прибутку;

- бізнес-процес повторюється у часі;
- бізнес-процес має кількісні та якісні параметри, що піддаються виміру, аналізу, контролю та впливу;
- бізнес-процес пов'язаний певним чином з іншими бізнес-процесами організації.

Бізнес-процеси проходять через усі функціональні підрозділи підприємства, поєднують різні роботи та завдання, які повинні складати єдину сукупність та носити безперервний характер.

Усі визначення об'єднують насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів.

У понятті процесу немає нічого нового. Кожна компанія завжди мала свої процеси. Проблема полягає в тому, що процеси не вдається описувати так само легко, як організаційні ієрархічні структури.

Основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями організації. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності організації, пов'язаних з виробництвом товарів й/або послуг, які корпорація або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності. Для кожної роботи, що входить у бізнес-процес, визначені тимчасові характеристики, що визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання.

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву "процесного підходу". Підхід до системи менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось.

На відміну від опису організації на основі функціональної ієрархічної структури, що унеможливорює об'єктивно оцінити, опис на основі процесів

дозволяє точно представити мету, характеристики (у тому числі, динамічні) і кінцевий результат кожного виду діяльності організації. У процесі опису організації і її діяльності формуються три основних системи моделей організації: стратегічна, укрупнена й детальна. Всі ці системи моделей, описуючи основні аспекти організації і її діяльності, базуються на бізнес-процесах.

Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Насправді підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси.

Виділяють наступні важливі риси бізнес-процесу [5]:

- наявність користувачів, як зовнішніх, так і внутрішніх;
- проходять всередині підрозділів організації, між ними, а також між різними організаціями;
- засновані на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

Відомі декілька базових класифікацій бізнес-процесів. Одна з найбільш поширених в практиці бізнесу розрізняє класифікацію за базовими категоріями

(рис 1.1).

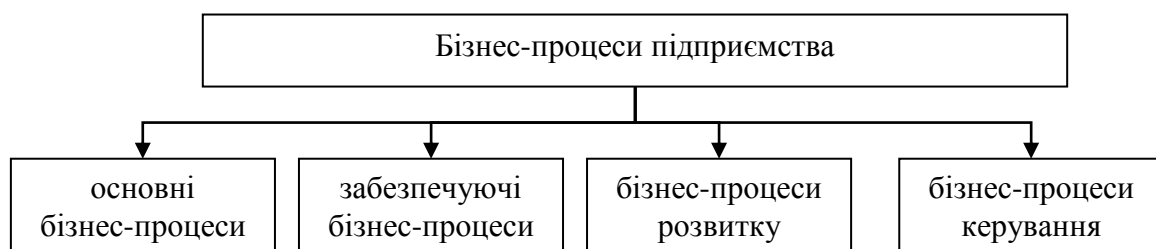


Рис. 1.1. Класифікація бізнес-процесів підприємства за базовими категоріями

Основними бізнес-процесами є ті процеси, які орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта, та забезпечують одержання доходу для підприємства. Як правило, основних бізнес-процесів на підприємстві небагато (не більше десяти).

Забезпечуючі бізнес-процеси – це допоміжні процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів. У загальному виді вони забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси підприємства.

Бізнес-процеси розвитку – це бізнес-процеси вдосконалення, засвоєння нових напрямків і технологій, а також інновацій.

Бізнес-процеси керування – це бізнес-процеси, які охоплюють весь комплекс функцій керування на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому, тобто взаємозалежної безлічі всіх бізнес-процесів підприємства.

Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять ці чотири досліджені базові категорії. Базові категорії можуть бути розширені додатковими категоріями. Наприклад, крім основних процесів, які приносять основний дохід підприємству, можна виділити не основні бізнес-процеси, які приносять незначну частку доходу.

Проведення виділення й класифікації бізнес-процесів, визначення їхніх параметрів – індивідуальна й досить не проста робота при переході на процесну організацію й керування діяльністю підприємства. Тому, важливою заключною стадією виконання даної роботи є узгодження результатів проведеної класифікації між власниками бізнес-процесів, а також власниками підприємства.

Ми пропонуємо такий підхід до класифікації (рис.1.2).

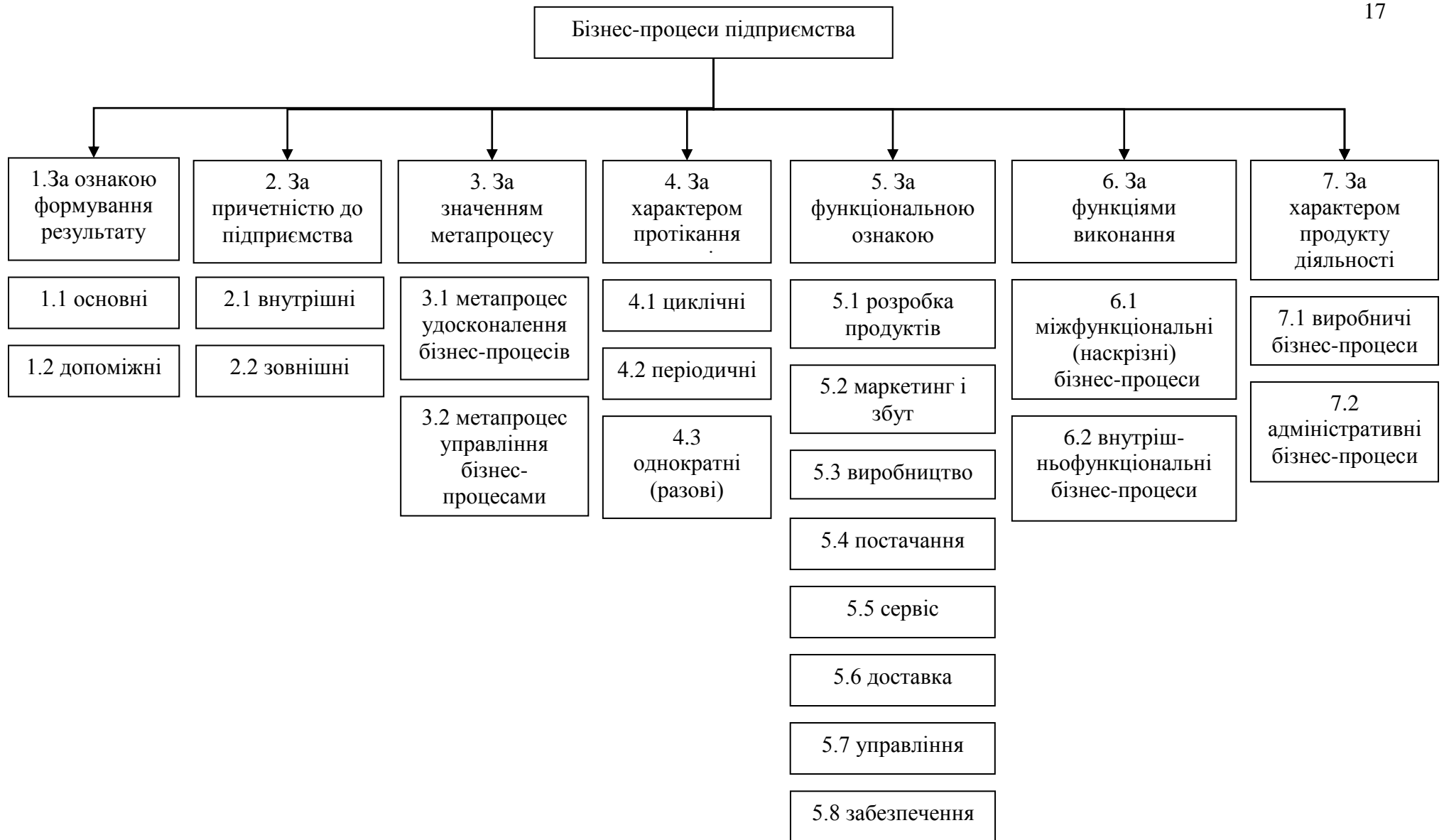


Рис. 1.2 Класифікаційна характеристика бізнес-процесів [власна розробка на основі джерел 5;7]

Отже, відповідно до класифікації процеси можуть бути основними, допоміжними або забезпечуючими. Основними є процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам. Допоміжні процеси забезпечують ефективну реалізацію первинних.

Процеси можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішнім називається процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством. Внутрішнім називається процес, що реалізується цілком у межах однієї організації.

На кожному підприємстві можна виокремити два основних взаємозалежних метапроцеси. По-перше, метапроцес управління бізнес-процесами чітко виявляється в організаціях, що усвідомили необхідність і перейшли до цілеспрямованого управління своїми бізнес-процесами.

По-друге, метапроцес удосконалення бізнес-процесів на більшості підприємств хоча й існує під тиском зовнішніх обставин, але здійснюється неорганізовано (стихійно). Лише ті організації, що включають удосконалення бізнес-процесів у свою стратегію, розробляють методологію і техніку здійснення змін, відслідковують їхнє впровадження й успішно переборюють бар'єри організаційних змін, можуть говорити про управління цим найважливішим метапроцесом. Виконуючи цей метапроцес, організація, подібно до живого організму, через саморозвиток і самовдосконалення знаходить свій власний шлях у конкурентній боротьбі.

За характером протікання в часі виокремлюють циклічні, періодичні та однократні (разові) бізнес-процеси [7]. Циклічні бізнес-процеси - процеси, що носять безперервний характер і постійно повторюються на підприємстві. Так, на підприємствах торгівлі основними циклічними бізнес-процесами є процеси закупівлі й реалізації товарів. Періодичні бізнес-процеси повторюються час від часу з певною періодичністю. Прикладом такого процесу є аудит фінансового стану підприємства. Однократні бізнес-процеси являють собою процеси, що відбуваються одноразово, без певної періодичності в часі і пов'язані з реалізацією різноманітних проектів.

Характер протікання процесів у часі є важливим фактором у формуванні системи їх моніторингу та контролю.

Представимо основний зміст № 5 за функціональною ознакою у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Зміст бізнес-процесів за категоріями

Категорія бізнес-процесів	Зміст бізнес-процесів
Розробка продуктів	охоплює процеси обробки вимог, потреб і очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам.
Маркетинг і збут	реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування і документація. Процеси збуту включають залучення нових і обслуговування наявних замовників, а також усі процеси, пов'язані з продажем товарів.
Виробництво	процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту. В обслуговуючих організаціях включає процеси, за допомогою яких замовнику надаються послуги.
Постачання	полягає у придбанні матеріалів і послуг.
Сервіс	усі післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації проданих раніше продуктів.
Доставка	процеси з перевезення і доставляння продуктів до замовника.
Управління	процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю.
Забезпечення	процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси.

Залежно від функцій виконання виокремлюють міжфункціональні (наскрізні) і внутрішньофункціональні бізнес-процеси [7]. Міжфункціональні процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних робіт, у виконанні яких задіяний персонал із різних функціональних підрозділів, тоді як внутрішньофункціональні - реалізуються в межах окремого функціонального підрозділу підприємства.

Поділ процесів за цією ознакою є важливим у визначенні відповідальних за їх окремі види осіб, окресленні учасників (виконавців) процесів, формуванні матриць розподілу відповідальності за їх результати.

За характером продукту діяльності розрізняють виробничі та адміністративні бізнес-процеси (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика бізнес-процесів за результатом/продуктом діяльності

За характером результату/продукту діяльності	виробничі бізнес-процеси	процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту.
	адміністративні бізнес-процеси	процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань.

Таким чином на будь-якому підприємстві протікають бізнес-процеси, але як показує бізнес-аналіз на сьогоднішній день єдина класифікація бізнес-процесів відсутня.

Методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики (рис.1).

Таблиця 1.4

Методи удосконалення бізнес-процесів

Методи удосконалення бізнес-процесів	короткострокові	метод швидкого аналізу
		ідеалізація
		статистичне управління процесами
		аналіз робочих осередків
		метод структуризації функцій якості
	довгострокові	перепроєктування бізнес-процесів
		спрощення
		бенчмаркінг
реінжиніринг		

Методика швидкого аналізу ґрунтується на виявленні із залученням групи експертів проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення.

У основі методики ідеалізації бізнес-процесів лежить широко використовуваний в рамках системного підходу метод ідеальної системи, який полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці.

Головною метою статистичного управління процесами бізнесу є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи: чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що викликають спорадичну варіацію.

Метод структуризації функції якості дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу.

Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Під перепроєктуванням бізнес-процесів розуміється методика поліпшення, що заснована на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства.

Кожен бізнес-процес має свої межі (рис. 1.3) і певні ролі.

- первинні клієнти - одержують первинний вихід.

- вторинні клієнти - перебувають поза процесом й одержують вторинні виходи.
- непрямі клієнти - наступні в ланцюжку після первинного клієнта.
- зовнішні клієнти - перебувають поза підприємством. Зовнішні непрямі клієнти - це споживачі.

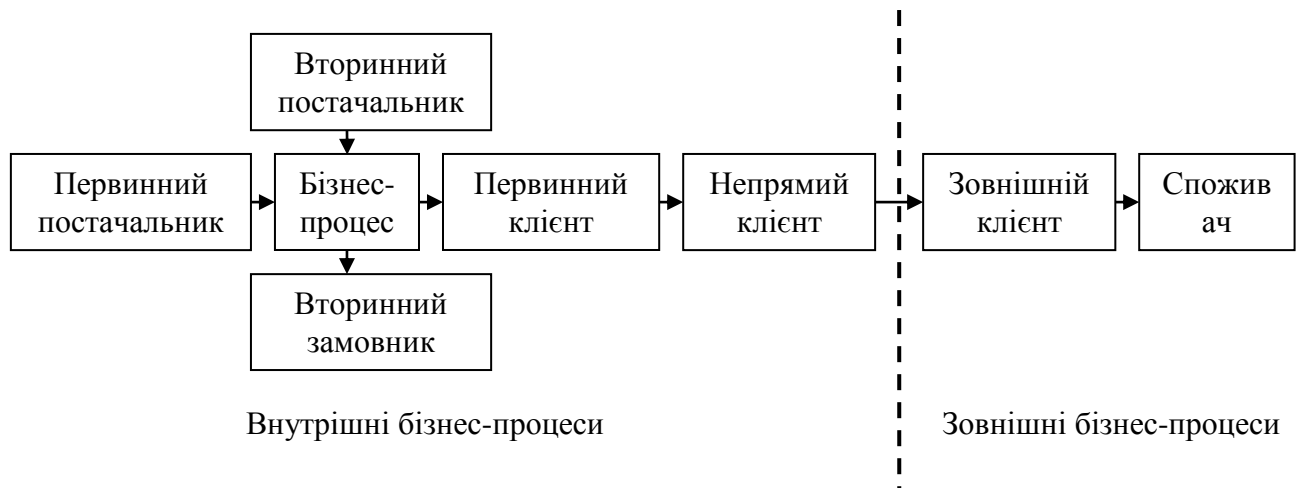


Рисунок 1.3. Межі бізнес-процесів

У процесі життєдіяльності бізнес-системи за рахунок виконання бізнес-процесів здійснюється досягнення певної сукупності цілей. У загальному випадку вона має ієрархічний вигляд («дерево цілей»), і кожна мета має свою вагу й критерій (кількісний або якісний) досяжності.

У свою чергу бізнес-процеси реалізують бізнес-функції підприємства. Під бізнесом-функцією розуміють вид діяльності підприємства. Безліч бізнес-функцій являють собою ієрархічну декомпозицію функціональної діяльності підприємства. Таким чином, «дерево функцій» являє собою функціональне відбиття реалізації «дерева цілей» підприємства.

Бізнес-функції пов'язані з показниками діяльності підприємства, з яких також можна побудувати «дерево показників».

Ці показники потім утворюють систему показників оцінки ефективності виконання бізнес-процесів. (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Класифікація показників оцінки ефективності бізнес-процесів

Показники оцінки ефективності бізнес-процесів	кількість виробленої продукції
	кількість споживачів продукції
	кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за певний інтервал часу
	вартість витрат виробництва продукції
	тривалість виконання типових операцій
	капіталовкладення у виробництво продукції

Узагальнюючи сказане вище необхідно ще раз підкреслити, що під бізнес-процесом слід розуміти структурований, вимірюваний набір видів діяльності, циклічно здійснюваних різними структурними підрозділами підприємства і в комплексі складових один логічно цілий акт бізнес-діяльності, організовуваний для досягнення результатів підприємства за допомогою задоволення потреб клієнтів.

1.2. Концепція процесного управління

З метою забезпечення ефективності бізнес-процесів необхідно управляти ними, використовуючи різні механізми, а управління повинно здійснюватися на основі гнучких технологій, здатних забезпечити адаптивність бізнес-процесів до мінливих умов функціонування.

Під управлінням бізнес-процесами пропонуємо розуміти цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в динамічному ринковому середовищі.

Водночас управління бізнес-процесами є складним процесом вироблення й реалізації суб'єктом управління управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнеспроцесів, що відображається в результатах діяльності підприємства та задоволеності споживачів.

Виходячи з наданих визначень поняття «управління бізнес-процесами», основних етапів стратегічного управління підприємством, що наводяться в науково-економічній літературі, та теорії прийняття управлінських рішень, розроблено концептуальну модель управління бізнес-процесами та прийняття управлінських рішень на підприємстві (Додаток А) .[23]

Використання даної моделі дозволить підприємству підвищити ефективність управління та забезпечити досягнення стратегічних цілей на основі вибудовування довготривалих відносин із споживачами та комплексного виявлення й задоволення їхніх потреб.

Водночас зазначимо:

- по-перше, управління бізнес-процесами на підприємстві повинно відбуватися в рамках діючої стратегії розвитку підприємства, і, у свою чергу, є досить складним процесом, який складається із сукупності послідовних взаємопов'язаних, періодично здійснюваних етапів і процедур;

- по-друге, з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг вітчизняним підприємствам необхідно приділяти особливу увагу вирішенню питань оптимізації бізнес-процесів та їх приведенню у відповідність до поставлених стратегічних цілей з орієнтацією на зовнішніх і внутрішніх споживачів та обов'язковим урахуванням змін зовнішнього середовища, що можливо досягти шляхом безперервного покращення всіх ключових бізнес-процесів, локального покращення окремих

Усе це вимагає здійснення на підприємстві організаційних стратегічних змін, які обумовлені, перш за все, неефективністю здійснюваних бізнес-процесів, що веде до незадовільного функціонування підприємства; зміною масштабів діяльності та розмірів підприємства; перевантаженням вищого

керівництва; постійними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі; зростанням конкуренції тощо;

– по-третє, для формування та використання бажаної (ідеальної) моделі бізнес-процесів доцільно проводити бенчмаркінг, основними завданнями якого є: усвідомлення необхідності змін; добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів; розроблення заходів з підвищення ефективності бізнес-процесів; розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємства та на підставі цього підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

– по-четверте, слід пам'ятати, що оптимізація та подальше впровадження бізнес-процесів потребує проведення відповідних змін на підприємстві, а тому необхідною стає розробка нової адекватної мотиваційної системи, спрямованої на підтримку цих організаційних змін і створення відповідної корпоративної культури;

– по-п'яте, ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві, постійне їх удосконалення й оптимізація дозволяють досягти: реального покращення основних показників (скорочення витрат, підвищення якості, оперативності, задоволеності споживачів тощо); інтегрування зі стратегією розвитку підприємства та ключовими показниками її ефективності; підвищення якості та ефективності системи управління підприємством; забезпечення прискореного впровадження інновацій; зростання інвестиційної привабливості підприємства; забезпечення адаптації підприємства до умов постійно змінюваного зовнішнього середовища; формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та забезпечення стабільного розвитку підприємства;

– по-шосте, вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві з метою приведення у відповідність новим умовам, підвищення їх ефективності та доведення до еталону може відбуватися з використанням різноманітних

методів та інструментів, основними серед яких є: перепроєктування, реінжиніринг та аутсорсинг.

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву "процесного підходу". Підхід до системи менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось.

Сьогодні для підприємств, що орієнтовані на довгостроковий успіх у бізнесі, для створення ефективної системи менеджменту актуальним стає перехід від функціонального до процесного управління.

Сучасне, складне й динамічне ринкове середовище жадає від українських підприємств постійного удосконалення своїх систем керування й інформаційних систем їхньої підтримки. Одним з основних напрямків створення ефективної системи керування підприємством є застосування процесного підходу до організації й керування фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Процесний підхід підводить до необхідності переходу на «Lean production» та ресурсозберігаючу організаційну структуру (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика ресурсозберігаючої організаційної структури

Ресурсозберігаюча організаційна структура	широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям
	скорочення кількості рівнів ухвалення рішення
	підвищена увага до питань забезпечення якості продукції або послуг, а також роботи підприємства в цілому
	автоматизація технологій виконання бізнес-процесів
	поєднання принципу цільового управління з груповою організацією

Під процесним підходом до організації й керування діяльністю підприємством (рис.1.4) розуміється орієнтація діяльності підприємства на

бізнес-процеси, а системи керування підприємства – на керування кожним бізнесом-процесом окремо.

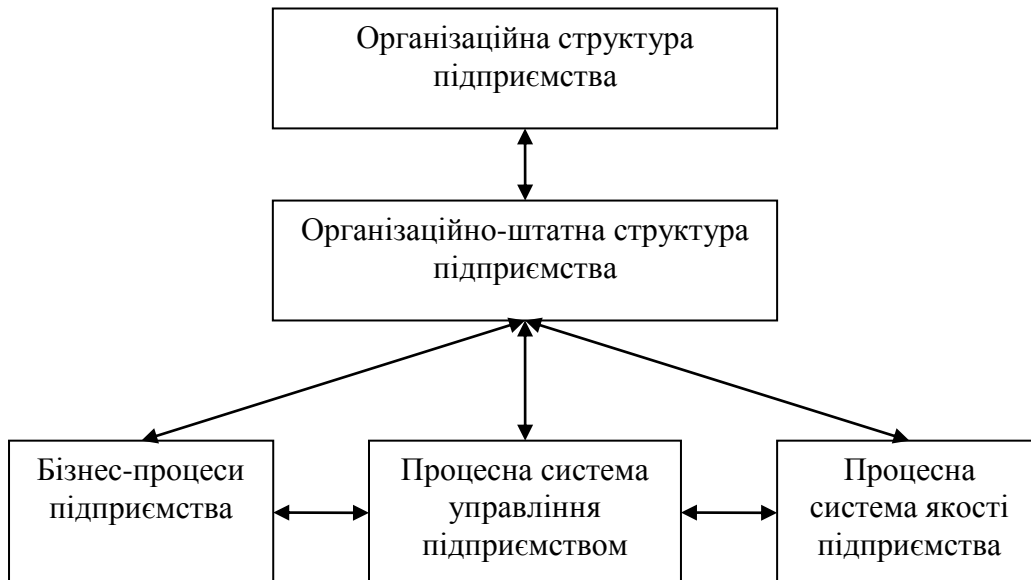


Рис.1.4. Основні елементи процесного підходу

У рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, яка являє собою сукупне зв'язання безліч бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги.

У процесному підході використовуються наступні ключові ролі:

- власник процесу;
- лідер команди;
- комунікатор;
- зовнішній консультант;
- координатор;
- учасник команди.

У практиці таку команду часто називають групою або відділом контролінга, технологів, системних аналітиків (табл.1.5). Учасники команди одержують підтримку й методичне забезпечення від консультанта й

комунікатора, разом з лідером використовують методику для моделювання, аналізу й оцінки бізнес-процесів, беруть участь у нарадах.

Таблиця 1.5

Характеристика обов'язків відділу контролінга

власник процесу (Process owner)	повинен знати бізнес-процес, відповідати за його хід і результат у цілому, вимірювати й удосконалювати ефективність процесу
лідер команди (Team leader)	керування командою
комунікатор (Facilitator)	повинен, як правило, вести разом з лідером підготовку нарад, брати участь у них, аналізувати разом з лідером підсумки нарад команди;
зовнішній консультант (External consultant)	зобов'язаний мати незалежний погляд, володіти знаннями, навичками й методиками, а також виступати в ролі експерта;
координатор (Coordinator)	відповідати за погоджену роботу всіх частин бізнесу-процесу й забезпечувати зв'язок з іншими бізнес-процесами

Процесний підхід розглядає управління як сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Даний підхід робить управління більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника продукції (послуг), а тому його застосування дозволяє досягти виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг), вийти підприємствам на міжнародний ринок та забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток у довгостроковій перспективі. [23]

Внаслідок опрацювання наукових праць встановлено, що перевагами використання процесноорієнтованого підходу є:

- спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що веде, у свою чергу, до спрощення обміну інформацією між різними підрозділами;

- розгляд діяльності в системі менеджменту якості не в статиці, а в динаміці, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу;
- здатність до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, та розширює можливості організації у розвитку бізнесу;
- висока вмотивованість;
- зниження навантаження на керівників;
- висока гнучкість та адаптивність системи управління;
- висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, яка обумовлена сильною вертикальною інтеграцією ресурсних потоків;
- значне зниження значущості дій бюрократичного механізму;
- висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації та контролю;
- можливість глибокої комплексної автоматизації;
- можливість оптимізувати систему управління, зробити здатною еластично прореагувати на трансформацію зовнішнього середовища;
- зосередженість управління на стратегічних процесах;
- здатність реалізувати якість продукції, що випускається, відповідно до вимог ІСО 9000 і здобуття відповідного сертифікату;
- поява в організації інформаційної системи в рамках єдиної системи управління організацією;
- відповідальність кожного співробітника за якість кінцевого результату, підвищення оперативності й адаптивності діяльності;
- клієнтоорієнтований характер діяльності підприємства;
- можливість об'єктивної оцінки діяльності посадових осіб, які задіяні у виконанні процесу;

- узгодженість результатів проміжних операцій у рамках єдиного процесу;
- наявність контролю над вхідними ресурсами та результатами компанії;
- оптимізація витрат на управління компанією за рахунок скорочення чисельності персоналу та зменшення адміністративних витрат;
- можливість уникати браку, досягати максимальної якості й усувати непотрібні втрати скорочення часу на виконання процесів за одночасного підвищення якості виконуваних робіт;
- зниження собівартості результатів процесу через зменшення накладних витрат;
- можливість побудови системи мотивування, яка базується на мотивуванні співробітників залежно від результатів процесів, у яких вони беруть участь;
- підвищення рівня кваліфікації працівників;
- підсилення корпоративного духу організації;
- зацікавленість працівників у досягненні глобальної мети підприємства [23].

Таким чином, вищенаведені переваги обґрунтовують доцільність переходу до застосування та впровадження процесноорієнтованої моделі управління підприємством. Найбільш повним відображенням використання даного підходу є управління підприємством як сукупністю здійснюваних бізнес-процесів, які, у свою чергу, визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання та забезпечують реалізацію всіх видів його діяльності.

Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, але і як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці.

Головне достоїнство ідеї аналізу бізнес-процесів підприємства за допомогою створення його моделі - її універсальність.

По-перше, моделювання бізнес-процесів це відповідь практично на всі питання, що стосуються вдосконалення діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

По-друге, керівник або керівництво підприємства, що впровадили у себе конкретну методологію, буде мати інформацію, яка дозволить самостійно вдосконалювати своє підприємство і прогнозувати його майбутнє.

Існує кілька підходів до визначення поняття «моделювання бізнес-процесів» (табл.1.6):

Таблиця 1.6

Тлумачення поняття «моделювання бізнес-процесів»

Моделювання бізнес-процесів
опис бізнес-процесів підприємства, який дозволяє керівнику знати, як працюють рядові співробітники, а рядовим співробітникам - як працюють їхні колеги і на який кінцевий результат спрямована вся їх діяльність. [9]
ефективний засіб пошуку можливостей поліпшення діяльності підприємства. [9]
засіб, який дозволяє передбачати і мінімізувати ризики, які виникають на різних етапах реорганізації діяльності підприємства. [9]
метод, що дозволяє дати оцінку поточній діяльності підприємства по відношенню до вимог, що пред'являються до його функціонування, управління, ефективності, кінцевими результатами діяльності і ступеня задоволеності клієнта. [9]
метод, що дозволяє дати вартісну оцінку кожному процесу, взятому окремо, і усіх бізнес-процесів на підприємстві, узятим у сукупності. [9]

Моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, але і як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці.

Сучасні підприємства змушені постійно займатися покращенням своєї діяльності. Це вимагає розробки нових технологій і прийомів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності і, звичайно, впровадження нових, більш ефективних методів управління та організації діяльності підприємств.

Рішення з моделювання бізнес-процесів звичайно приймається з причин, представлених у табл.1.7.

Таблиця 1.7

Причини, з яких приймається рішення по моделюванню бізнес-процесів

Причини, з яких приймається рішення по моделюванню бізнес-процесів
1. істотне зростання бізнесу компанії за рахунок розширення спрямованої діяльності
2. втрата «технологічної прозорості» діяльності компанії
3. вичерпання екстенсивного шляху розвитку компанії
4. позиція керівництва компанії усвідомившого необхідність змін

Моделювання бізнес-процесів зачіпає багато аспектів діяльності компанії:

- зміна організаційної структури;
- оптимізацію функцій підрозділів та працівників;
- перерозподіл прав і обов'язків керівників;
- зміна внутрішніх нормативних документів та технології проведення операцій;
- нові вимоги до автоматизації виконуваних процесів і т. д.

Метою моделювання є систематизація знань про компанію та її бізнес-процесах в наочній графічній формі більш зручною для аналітичної обробки

отриманої інформації. Модель повинна відображати структуру бізнес-процесів організації, деталі їх виконання і послідовність документообігу.

Цей процес можливо представити, як послідовність таких етапів (рис.1.5).

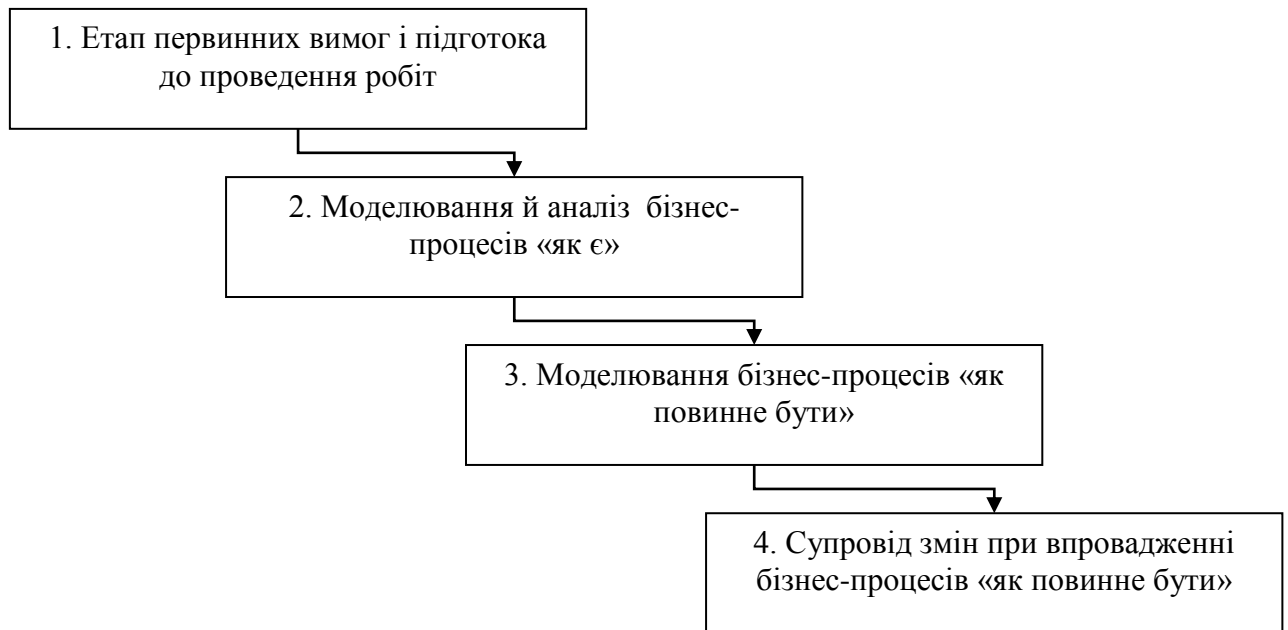


Рис. 1.5. Етапи моделювання бізнес-процесів

Етап 1. Аналіз первинних вимог і підготовка до проведення робіт.

На цьому етапі відбувається розробка й затвердження методики ведення проекту, визначення цілей моделювання бізнес-процесів, формування робочих груп, методична підготовка до проекту (навчання членів робочої групи), детальне планування робіт.

Етап 2. Моделювання й аналіз бізнес-процесів «як є» (Модель AS-IS).

Модель «як є» являє собою «знімок» положення справ на підприємстві на момент обстеження (організаційно-штатна структура, взаємодія між підрозділами, існуючі технології, автоматизовані й не автоматизовані бізнес-процеси й т.д.). Дозволяє зрозуміти, що робить й як функціонує дане підприємство з позицій системного аналізу, а також на основі отриманої інформації виявити вузькі місця й сформулювати пропозиції по поліпшенню керування підприємством.

Етап 3. Моделювання бізнес-процесів «як повинне бути» (Модель TO-BE).

Модель «як повинне бути» інтегрує перспективні пропозиції керівництва, співробітників підприємства, експертів і системних аналітиків у єдине ціле й дозволяє сформулювати бачення нових раціональних технологій роботи підприємства.

На цьому етапі відбувається формування декількох варіантів моделей бізнес-процесів «як повинне бути», також проводиться аналіз отриманих варіантів на основі обраних критеріїв, аналіз вартості, документування перспективних бізнес-процесів (розробка регламенту), коректування службових функцій і розробка нової документації, заснованої на регламенті бізнес-процесів (положення про відділи, посадові інструкції).

Етап 4. Супровід змін при впровадженні бізнес-процесів «як повинне бути».

На цьому етапі передбачається: вибір пріоритетів при впровадженні бізнес-процесів «як повинне бути» на основі розрахованої економічної ефективності; оцінка необхідних ресурсів та ризиків; детальне планування етапу впровадження.

Необхідно враховувати важливі характеристики моделювання бізнес-процесів. Зокрема, переваги та недоліки моделювання, які перераховані у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Переваги та недоліки моделювання бізнес процесів

Переваги моделювання бізнес-процесів	Недоліки моделювання бізнес-процесів
підвищення якості та швидкості виробництва продукції з одночасним зниженням витрат.	посилення експлуатації співробітників і пов'язані з цим проблеми соціально-психологічного характеру.
зростання професіоналізму співробітників.	необхідність проведення цілеспрямованої роботи по зміні корпоративної культури.

Серед найбільш передових методів побудови систем ефективного управління найпопулярнішим є процесний підхід до управління, який полягає у виділенні в межах організації цілої мережі процесів та управлінні ними для досягнення ефективності діяльності організації

Найбільш радикальним із всіх підходів до покращення бізнес-процесів є реінжиніринг бізнес-процесів.

Реінженіринг – це своєрідний феномен, що увібрав у себе як принципово нові положення і підходи, так і добре знайомі, старі. До останніх належить кооперація (об'єднання) діяльності і її розподіл, роздроблення. Реінжиніринг бізнес-процесів (БПР) став популярним у США на початку 90-х років і зараз широко використовується в різних країнах світу, в тому числі в Європі і Японії.

Реінжиніринг бізнес-процесів або реінжиніринг корпорації на основі бізнес процесів – це загальноприйнятий революційний спосіб організаційної перебудови. [2]

Реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Існує декілька аспектів реінжинірингу (табл.1.9).

Таблиця 1.9

Технологічний аспект реінжинірингу	з точки зору технологій даний процес означає: більш ефективно використання наявних у фірмі матеріально-речових ресурсів, та можливість застосування більш досконалих засобів виробництва.
Організаційний аспект реінженірингу	мове йде про перехід від технологічних структурних одиниць до економічних на основі бізнес-процесів.
Економічний аспект реінжинірингу	полягає в тому, що в результаті заходів такого роду з'являються ефективні компанії, що мають конкурентні переваги не в силу ефектів від масштабу і різноманітності діяльності.

При дослідженні наукової літератури [12, с. 81] встановлено, що «метою реінжинірингу бізнеспроцесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, спрямоване на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різноманітних ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування».

З огляду на це при реалізації на підприємстві реінжинірингу бізнес-процесів очікуються позитивні результати:

- детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці;
- впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та підприємством загалом;
- керівництво отримує оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів;
- зростає змістовність роботи, що підвищує мотивацію працівників до ефективної праці;
- підвищується відповідальність та ініціативність працівників у межах наданих повноважень;
- збільшується значення компетентності працівників, що висуває вимоги до підготовки працівників, переходу на безперервну професійну освіту;
- змінюється організація оплати праці – за результатами роботи, яку простіше оцінити в межах бізнес-процесу;
- змінюються критерії діяльності: метою виконавця стає задоволення потреб клієнта, а не керівництва;

- змінюються функції менеджерів з контролюючої на координуючу, основна роль – допомога у вирішенні проблем, що виникають у ході виконання бізнес-процесу;

- зменшується кількість ієрархічних рівнів організаційної структури підприємства, вона стає орієнтованою не на функції, а на процеси, а зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців. [23]

Водночас відсутність кваліфікованих кадрів, здатних фундаментально переосмислити й радикально перепроєктувати бізнес-процеси та практично їх впровадити на підприємстві; недостатність фінансових коштів для проведення реінжинірингу; консерватизм працівників, їх опір змінам і неусвідомленість важливості та необхідності проведення реінжинірингу бізнес-процесів тощо є основними перешкодами його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Принципи реінженірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering Principles) — принципи РБП є основою для досягнення значного покращення результативності бізнесу.

Ці принципи включають:

- топ-менеджмент повинен підтримувати і залучати до реінженірингу з метою усунення бар'єрів і сприяння успіху;
- культура організації повинна бути сприймаючою, «відкритою» для цілей та принципів реінжинірингу;
- основні вдосконалення та фінансові результати досягаються шляхом фокусування на бізнесі з позицій процесів, а не функцій;
- процеси для реінжинірингу повинні відбиратися на основі чіткого розуміння потреб споживача, очікуваних результатів і потенціалу успіху;
- власники процесів повинні управляти реінжиніринговими проектами спільно з крос-функціональними командами, дотримуватись відповідних границь процесу, фокусуватись на потребах споживачів і забезпечувати своєчасність впровадження.

В сучасних кризових умовах ведення бізнесу, підприємства змушені вести активні пошуки для підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним із шляхів є впровадження систем автоматизації бізнес-процесів.

Системи автоматизації бізнес-процесів дозволяють вирішити наступні завдання [10]:

- організувати ефективне планування всієї фінансової та господарської діяльності;
- підвищити довіру інвесторів шляхом формування максимальної прозорості бізнесу;
- знизити ризики і збільшити прибуток за рахунок оперативного прийняття рішень і їхньої точності, інтуїтивності системи, розмежування доступу до інформації у відповідності з посадами працівників, і реалізації функцій її безпеки;
- зменшити кількість втраченого робочого часу за рахунок виключення можливості дублювання функцій різними службами та організації безперешкодного обміну даними між відділами компанії.

Системи автоматизації бізнес-процесів включають в себе такі підсистеми як [11]:

- управління збутом, яке дозволяє скоротити втрати часу через некоректне оформлення супровідної документації, пошук необхідної номенклатури товарів, наявність товару на складі тощо, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів;
- управління фінансами забезпечують зменшення трудовитрат на підготовку фінансової звітності. За рахунок такої оперативності збільшуються показники фінансової стійкості підприємства;
- управління виробництвом, яке дозволяє вести постійний моніторинг логістики виробництва, що, як наслідок, дає можливість покращити кількісні та якісні показники при одночасному зниженні собівартості на одиницю продукції;

- управління матеріально-технічним постачанням сприяє зменшенню рівня страхових запасів, підвищенню оборотності капіталу тощо;
- управління персоналом включає аналіз раціональності використання робочого часу, спрощення процесу нарахування заробітної плати, зокрема мотивування надбавками та преміями.

Також важливим фактором, що напряду впливає на рівень ефективності автоматизації бізнес-процесів є наявність комплексної автоматизації виробничих та управлінських процесів.

Оцінка економічної ефективності - необхідний етап впровадження систем автоматизації бізнес-процесів, адже ціна помилки є значною.

Економічну ефективність слід розраховувати на етапі проектування системи та вибору пріоритетних для реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволить більш раціонально розподілити кошти, які інвестуються в інформаційні технології та виявити оптимальний рівень затрат.

Отже, при використанні процесно-орієнтованого підходу в управлінні сам процес стає розподіленим регулятором якості складових його процедур, будучи орієнтованим на реального ринкового клієнта.

Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення – колосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективності діяльності.

Результати проведених досліджень та світова практика доводять, що вітчизняні компанії будуть все активніше залучені в процеси реінжинірингу. Серед основних переваг такого підходу можна виділити простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських.[21]

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПАТ
«ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПАТ "Запоріжсталь"

Публічне акціонерне товариство “Запорізький металургійний комбінат “Запоріжсталь” – одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку та в багатьох країнах світу (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика підприємства ПАТ "Запоріжсталь"

Повне найменування	Публічне акціонерне товариство "Запорізька металургійного комбінату" Запоріжсталь "
Скорочене найменування	ПАТ "Запоріжсталь"
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	00191230
Код території за КОАТУУ	2310136600
Територія (область)	Запорізька
Район	Заводський
Поштовий індекс	69008
Населений пункт	м. Запоріжжя
Вулиця, будинок	Південне шосе, 72
Міжміський код та телефон	061 218-22-94
Факс	061 213-59-27
E-mail	office@zaporizhstal.com

Виробничий комплекс ПАТ " Запоріжсталь" розташований в г.Запорож'є. Запоріжжі - великий адміністративний і промисловий центр

південного сходу України з населенням 855 тис. чоловік. Запоріжжя розташоване приблизно в 150 км. від Азовського моря на півдні (233 км. по ж/д) і приблизно 250 км. від кордону з РФ на сході (457 км по ж/д). Запорізька область має добре розвинену мережу і автомобільних залізниць, в м.Запорож'є розташований міжнародний аеропорт, а також річковий порт.

Комбінат розташований на території індустріальної зони м.Запоріжжя на березі р.Днепр. Комбінат займає площу близько 550 га. У травні 1929 року уряд країни приймає рішення про будівництво в Запоріжжі великого промислового комплексу чорної і кольорової металургії. Головним стає споруда Дніпровського промислового комбінату, куди спочатку входив завод листових сталей - сучасний МК «Запоріжсталь».

Будівництво «Запоріжсталі» стартує в січні 1931 року. Проект нового заводу розроблений всесоюзним інститутом «Гіпромез».

У жовтні 1932 року на промайданчик майбутнього МК «Запоріжсталі» подає електроенергію тільки що побудована ДніпроГЕС, найбільша на той момент гідроелектростанція країни.

16 листопада 1933 - день народження МК «Запоріжсталь». На підприємстві задута перша домна - вона є на той час наймогутнішою в Україні, її обсяг - 960 кубометрів.

Новий завод стає найбільшим у Європі металургійним підприємством, з проектною потужністю в 1,2 млн т чавуну і 1,4 млн т сталі.

У 1935 року на МК «Запоріжсталь» вступає в дію перша мартенівська піч. Слідом за нею в експлуатацію вводяться ще відразу дві мартенівських печі - також вперше у світовій металургії.

У 1962 році на МК «Запоріжсталь» стає до ладу ливарний цех. На той момент - найбільший в Європі, де для виробництва виливниць використовується чавун першої плавки.

У 1990 -ті роки - час формування національної економіки - МК «Запоріжсталь» активно формує маркетингову діяльність, веде велику роботу з пошуку нових ринків збуту. До 1994 р. на МК «Запоріжсталь» освоєно

виробництво нових 19 видів гаряче-і холоднокатаного листа / стрічки для машинобудівної галузі України.

У період 1990 -х років на МК «Запоріжсталь» йдуть процеси модернізації та автоматизації транспортного господарства. У 1992 році на залізничній станції Східна вводиться в експлуатацію автоматична система вагового контролю завантаження вагонів.

У 2003 році на МК «Запоріжсталь» вводиться в дію система управління якістю, яка покликана привести якість продукції у відповідність з міжнародними стандартами.

На комбінаті «Запоріжсталь» з 2008 року функціонує Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці (ICM), яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 і ILO - OSH 2001 .

Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці сприяє постійній задоволеності клієнтів і формалізована на основі внутрішньої документації.

У вересні 2020 року МК «Запоріжсталь» успішно пройшов ресертифікаційний аудит інтегрованої системи менеджменту (ICM), підтвердивши її відповідність вимогам міжнародних стандартів з систем екологічного менеджменту ISO 14001, менеджменту якості ISO 9001, а також управління охороною праці та виробничої безпекою OHSAS 18001. За результатами аудиту ICM комбінату рекомендована міжнародними аудиторами ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікейшн Україна» до сертифікації на новий трирічний період до 2017 року.

Слідуючи провідної світової практиці за систематичним зверненням до енергопараметров , енергоефективності та впливу на зміну клімату, комбінат впровадив і сертифікував систему енергетичного менеджменту на основі міжнародного стандарту ISO 50001. Цей стандарт передбачає більш досконалий підхід - істотна економія досягається за рахунок застосування кращої управлінської практики і без значних вкладень.

У квітні 2020 МК «Запоріжсталь» успішно пройшов перший етап наглядового аудиту енергоменеджменту для підтвердження сертифіката відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 50001.

ПАТ "Запоріжсталь" має достатню кількість висококваліфікованих спеціалістів - більше 2,7 тисяч інженерів, в тому числі 15 спеціалістів вищої кваліфікації (докторів, кандидатів наук та академіків). Кадровий потенціал комбінату дозволяє вирішувати технологічні задачі будь-якої складності та оперативно реагувати на потреби виробництва та ринку.

В останні роки відмічається стійка тенденція росту об'ємів виробленої продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства.

Цьому в неمالій мірі сприяє висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вміла експлуатація ними металургійних агрегатів та обладнання, розробка та впровадження власних "ноу-хау", інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення структури управління.

Комбінат "Запоріжсталь" складається з 8 основних та 56 допоміжних цехів, в яких працюють більше 20 тис. людей. Кадровий потенціал комбінату дозволяє вирішувати технологічні задачі будь-якої складності та оперативно реагувати на потреби виробництва та ринку.

За об'ємом виробництва сталі ПАТ "Запоріжсталь" входить до четвірки найбільших підприємств України. А за виробництвом тонколистового, в тому числі холоднокатаного прокату, ділить перше та друге місця.

В останні роки відмічається стійка тенденція росту об'ємів виробленої продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства. Цьому в неمالій мірі сприяє висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вміла експлуатація ними металургійних агрегатів та обладнання, розробка та впровадження власних "ноу-хау", інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення структури управління.

На МК «Запоріжсталь» розроблена і впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, поліпшення умов праці та промислової безпеки. Починаючи з серпня 2012 року, на комбінаті

відзначено зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності, зниження собівартості продукції. Комбінат виходить на беззбитковий рівень виробництва.

Основні споживачі продукції комбінату "Запоріжсталь" - це виробники зварених труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського та транспортного машинобудування, підприємства харчової промисловості, виробники побутової техніки.

Найбільшу частку продукції ПАТ "Запоріжсталь" споживають:

- Дніпропетровська 41%
- Запорізька 22%
- Луганська 12% області

Продукція "Запоріжсталі" затребувана також у:

- Полтавської 6%
- Одеської 2%
- Харківській 3% областях.

ПАТ "Запорізький металургійний комбінат - Запоріжсталь" пропонує до реалізації наступні види товарної продукції:

- Передільний і ливарний чавун у чушках вагою 15-18 кг;
- Сляби з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей;
- Холодногнуті профілі;
- Жерсть білу гарячого лудіння;
- Жерсть чорну;
- Стрічку сталеву;
- Виливниці та піддони;
- Граншлак і щебінь;
- Рідкі гази;
- Широкий асортимент (понад 170 найменувань) виробів з металу, дерева і бетону, інші види металопродукції.

Найбільш широким попитом у зарубіжних та вітчизняних споживачів

користується гарячекатаний плоский прокат в рулонах з вуглецевих і низьколегованих сталей товщиною 2,0-8,0 мм, а також холоднокатаний плоский прокат з вуглецевих, легованих і нержавіючих сталей товщиною 0,5-2,0 мм. Для придання товарного вигляду продукції, захисту її при транспортуванні та підвищення споживчих якостей металопродукату спеціалісти комбінату розробили і впровадили сучасні види упаковки, які забезпечують схоронність і фірмовий вигляд нашого прокату.

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних управлінь: юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації.

Аналіз фінансово – господарської діяльності є важливим елементом у системі керування виробництвом, ефективним засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки бізнес планів і управлінські рішення.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності підприємства за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р. грн.	2020 р. грн.	2021 р. грн.	Відхилення 2021 р. від 2020 р., (+,-)
Виручка від продукції	16694161	1 3579218	22 110 517	5416356
Собівартість реалізованої продукції	14 881 913	12284971	16 272 604	1 390 691
Чистий прибуток	241 166	0	8196	-232 970
Витрати на оплату праці	1 156 427	1 192 023	1 327 004	170 577
Дебіторська заборгованість	634 863	559 568	547 938	-86 925
Кредиторська заборгованість	5 292 362	5 945 165	6 673 490	1 381 128

Аналіз даних таблиці 2.2 показав, що у 2021 році дохід від реалізації продукції становив 22 110 517 тис. грн, або в 5 416 356 тис. грн. чи 32% більше, як за аналогічний період 2019 року.

Прибуток зменшився на 232 970 тис. грн. чи 93%. Можливо, це було пов'язане із великими витратами на виробництво і продукцію. Витрати на оплату праці за досліджуваний період збільшилися на 170 577 тис. грн, чи 14%. Також збільшилася кредиторська заборгованість на 1 381 128 тис. грн. чи 26 % , на відміну від дебіторської заборгованості. Зменшення дебіторської заборгованості проти кредиторської можливо сталося через погіршення стосунків з клієнтами, тобто через зменшення кількості покупців продукції.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка ліквідності та платоспроможності.

Платоспроможність – це можливість підприємства своєчасно задовольнити платіжні зобов'язання.

Ліквідність – здатність підприємства перетворити свої активи в грошові кошти для покриття боргових зобов'язань.

Для оцінки ліквідності підприємства необхідно порахувати такі коефіцієнти:

- Коефіцієнт поточної ліквідності;
- Коефіцієнт швидкої ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Інформацію, яка дозволить нам розрахувати ці показники ми беремо у формі 1 «Баланс».

Коефіцієнт поточної ліквідності /коефіцієнт покриття, коефіцієнт загальної ліквідності/ – дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують по величині поточні зобов'язання, підприємство може розглядатись як таке, що успішно функціонує.

$$K_{пл} = \frac{OA}{ПЗ}$$

де: OA – оборотні активи,

ПЗ – поточні зобов'язання.

Отже на початок року коефіцієнт поточної ліквідності становить:

$$K_{пл} = \frac{3970740}{6673490} = 0,59$$

А на кінець року:

$$K_{пл} = \frac{7390183}{9271264} = 0,8$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності /миттєвої ліквідності/ – враховує якість оборотних активів. При його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (крім запасів).

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{шл} = \frac{(OA - BЗ)}{ПЗ}$$

де: BЗ – виробничі запаси.

Розраховуємо коефіцієнт швидкої ліквідності на початок року

$$K_{шл} = \frac{3970740 - 964347}{6673490} = 0,45$$

Та на кінець року:

$$K_{шл} = \frac{7390183 - 1116623}{6673490} = 0,94$$

Більш точним коефіцієнтом платоспроможності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{AL} = \frac{ГК}{ПЗ};$$

де: ГК – грошові кошти.

Розраховуємо цей показник на початок року:

$$K_{AL} = \frac{190560}{6673490} = 0,03$$

А також на кінець року:

$$K_{AL} = \frac{216491}{6673490} = 0,03$$

Для виявлення динаміки коефіцієнтів ліквідності підприємства підставляємо дані в таблицю і обчислюємо абсолютне і відносне відхилення показників з плином часу.

Таблиця 2.3.

Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) за 2021 рік

Коефіцієнти	На початок року	На кінець року	Відхилення	
			+,-	%
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,59	0,8	0,21	135,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,45	0,94	0,49	208,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0	100

Отже як ми бачимо на таблиці 2.3. коефіцієнт поточної ліквідності до кінця року зріс на 0,21 пунктів, або на 35,5 відсоткових пункти. Це позитивна

динаміка до зростання. Зміна коефіцієнта до кінця року нам показує, що сума оборотних активів збільшилась на більшу величину, ніж сума поточних зобов'язань. Це позитивне явище. Адже показник наближається до 1. Якщо все ж показник стане рівним 1, це означатиме, що сума оборотних активів рівна поточним зобов'язанням, а отже підприємство – прибуткове.

Щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, то він має позитивну динаміку до зростання. До кінця року показник зріс на 0,49 пунктів. Це спричинено тим, що сума поточних зобов'язань збільшується на менше значення, ніж різниця оборотних активів та виробничих запасів. Така ситуація означає, що якість оборотних активів зростає.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має стійке значення. До кінця року коефіцієнт не змінився. Це пояснюється тим, що сума грошових запасів зростає одночасно з сумою поточних зобов'язань.

Проведемо факторний аналіз коефіцієнтів загального покриття та абсолютної ліквідності методом ланцюгових підстановок та відносних різниць, використовуючи дані таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Вихідні дані для проведення факторного аналізу

Показники	На початок року	На кінець року	Відхилення	
			Абс. +,-	Темп росту, %
Оборотні активи, грн.	3 970 740	7 390 183	3 419 443	186,1
Грошові кошти та їх еквіваленти, грн.	190 560	216 491	25 931	113,6
Поточні зобов'язання, грн.	6 673 490	9 271 264	2 597 774	139
Коефіцієнт загального покриття	0,59	0,8	0,21	135,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0	100

Проведемо факторний аналіз методом відносних різниць для того, щоб перевірити результати, використовуючи таблицю 2.5. Особливістю прийому

відносних різниць є використання у процесі розрахунку не абсолютних значень показників, а їх темпів росту.

Таблиця 2.5.

Розрахунок впливу факторів на зміну коефіцієнта загального покриття прийомом ланцюгових підстановок

Підстановка	Оборотні активи (X1)	Поточні зобов'язання (X2)	Результуючий показник – коефіцієнт покриття (Y)	Розмір впливу фактора
«0»	3 970 740	6 673 490	0,59	0,00
«1»	7 390 183	6 673 490	0,59	0,51
«2»	7 390 183	9 271 264	0,8	-0,3
Сумарний вплив факторів				0,21

Вплив першого фактора, а це оборотні активи, розраховується за формулою:

$$Y(OA) = \frac{Tp(OA) - 100}{100} * Y^0 = \frac{186,1 - 100}{100} * 0,59 = 0,51$$

Формула для розрахунку впливу фактора другого – поточні зобов'язання:

$$Y(ПЗ) = \frac{Tp(K_{III}) - Tp(ПЗ)}{100} * Y^0 = \frac{135,5 - 186,1}{100} * 0,59 = -0,3$$

Загальний вплив обох факторів на результуючий показник:

$$Y_{OA,ПЗ} = Y_{OA} + Y_{ПЗ} = 0,51 - 0,3 = 0,21$$

Внаслідок збільшення вартості оборотних активів ми бачимо збільшення коефіцієнта покриття на 0,51 пункти. Збільшення вартості оборотних активів оцінюється позитивно. Це призводить до прискорення руху до процвітання підприємства.

Внаслідок факторного аналізу проведеного виявлено, що внаслідок збільшення обсягів поточних зобов'язань на 39 відсоткових пункти або на 2 597 774 грн. коефіцієнт покриття зменшився на 0,3 пункти і становить до кінця року 0,8. Загалом ситуація розглядається як негативна для підприємства, оскільки коефіцієнт покриття менше 1, це означає, що на 1 гривню поточних зобов'язань припадає 0,8 гривні оборотних активів. Це означає, що підприємство поки збиткове. Але динаміка до зростання може продовжитися в наступні роки, і врешті решт призведе до прибутковості.

При проведенні факторного аналізу методом відносних різниць числа співпали. Це свідчить про правильність проведення факторного аналізу.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними та залученими засобами. Фінансову звітність підприємства характеризують за допомогою наступних показників.

Коефіцієнт фінансової незалежності – визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених в майно підприємства. Коефіцієнт характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від залучення позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової незалежності розраховується за формулою:

$$K_{ф.н.} = \frac{BK}{BM}$$

де: BK – власний капітал

BM – вартість майна підприємства.

Отже, даний показник на початок року становив:

$$K_{ф.н.} = \frac{6228094}{14405558} = 0,43$$

А на кінець року:

$$K_{ф.н.} = \frac{10699830}{14405558} = 0,74$$

Коефіцієнт має позитивну динаміку до зростання. Це врешті решт призводить до збільшення числа зобов'язань, які підприємство може виконати за рахунок використання власних коштів. Також при зростанні цього показника збільшиться незалежність підприємства від залучених коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності – цей показник є оберненим до попереднього коефіцієнта і показує скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності розраховується за формулою:

$$K_{ф.з.} = \frac{BM}{BK}$$

Отже даний показник на початок року становив:

$$K_{ф.н.} = \frac{14405558}{6228094} = 2,31$$

А на кінець року:

$$K_{ф.н.} = \frac{14405558}{10699830} = 1,34$$

Коефіцієнт має позитивну динаміку до спадання. Цього і слід було очікувати, адже показник є оберненим до попереднього. Тому при зростанні коефіцієнта фінансової незалежності цей коефіцієнт спадає.

Коефіцієнт фінансової стабільності – показник характеризує забезпеченість заборгованості власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності розраховується за формулою:

$$K_{\text{ф.с.}} = \frac{\text{ВлК}}{\text{ПК}}$$

де: ВлК – власні кошти,

ПК – позикові кошти.

Отже на початок року показник фінансової стабільності вираховується так:

$$K_{\text{ф.с.}} = \frac{3970740}{6673490} = 0,59$$

А на кінець року показник буде рівним:

$$K_{\text{ф.с.}} = \frac{7390183}{9271264} = 0,79$$

Така тенденція до зростання є позитивною та свідчить про фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань – показує співвідношення між джерелами довгострокових пасивів або зобов'язань і джерелами власних коштів.

Чим вище значення цього показника, тим більша залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. Даний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$KZ_{\text{д.з.}} = \frac{\text{ДЗ}}{\text{ВК}}$$

де: $KZ_{\text{д.з.}}$ – коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань,

ДЗ – довгострокові зобов'язання

ВК – власний капітал

Розрахуємо даний коефіцієнт для нашого підприємства на початок року:

$$KЗ_{д.з.} = \frac{1503974}{6228094} = 0,24$$

Та на кінець року:

$$KЗ_{д.з.} = \frac{2784511}{10699830} = 0,26$$

Як бачимо, коефіцієнт має негативну динаміку до зростання. В кінці року його значення збільшилось на 0,2 пункти. Для підприємства це погано тому, що збільшується залежність підприємства від довгострокових зобов'язань.

Ділова активність підприємства характеризує весь спектр зусиль, які направлені керівництвом суб'єкта господарювання на його просування на ринках продукції, праці, капіталу і проявляється у динамічності розвитку, досягненні поставлених цілей, ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту. Оцінка ділової активності підприємства здійснюється шляхом вивчення рівня ефективності використання його ресурсів. Ефективне використання фінансових ресурсів визначається їх оборотністю.

Методика аналізу оборотності оборотних коштів полягає в порівнянні показників оборотності оборотних коштів підприємства за звітний період з аналогічними показниками за минулий звітний період. У такий спосіб виявляються тенденції зміни ефективності використання оборотних коштів. Ця інформація корисна для акціонерів, можливих інвесторів, потенційних покупців, постачальників та ін.

Для більш ефективного аналізу будуть розглядатися показники ділової активності підприємства, такі як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, період оборотності дебіторської

заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, період оборотності запасів тощо. Алгоритм розрахунку показників оборотності наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Формули розрахунку показників оборотності коштів

Назва показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{oa} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість майна}}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{одз} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості}}$
Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості	$T_{обдз} = \frac{\text{Кількість днів у періоді}}{K_{одз}}$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{окз} = \frac{\text{Вартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість чистої кредиторської заборгованості}}$
Показник тривалості обороту кредиторської заборгованості	$T_{обкз} = \frac{\text{Кількість днів у періоді}}{K_{окз}}$
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{оз} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів}}$
Тривалість оборотності запасів	$T_{обз} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{K_{оз}}$
Коефіцієнт оборотності основних засобів	$K_{ооз} = \frac{\text{Вартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}$

Вихідні дані для розрахунків показників ділової активності взяті із звітних даних підприємства за 2020 – 2021 рр., які наведені у додатках (табл.2.7.).

Таблиця 2.7.

Вихідні дані для розрахунку показників ділової активності

Показники, грн.	2020 р.	2021 р.
Чиста виручка від реалізації	13579218	22110517
Собівартість реалізованої продукції	12284971	16272604
Середньорічна вартість основних засобів	$\frac{7843516 + 8228936}{2} = 8036226$	$\frac{7349024 + 12816426}{2} = 10082725$
Середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості	$\frac{954608 + 624377}{2} = 789492,5$	$\frac{624377 + 967502}{2} = 795939,5$
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	$\frac{5945165 + 6673490}{2} = 6309327$	$\frac{6674390 + 9271264}{2} = 7972827$
Середньорічна вартість запасів	$\frac{1325222 + 2391287}{2} = 1858254$	$\frac{2391287 + 3080833}{2} = 5471973$
Середньорічна вартість майна	$\frac{13582452 + 14405558}{2} = 14405560$	$\frac{14405558 + 22753605}{2} = 1857958$

У табл. 2.8 показники ділової активності розраховані за алгоритмом табл. 2.6. Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів за звітний період відбувається повний цикл виробництва й обігу, який приносить відповідний ефект у вигляді прибутку.

Таблиця 2.8.

Аналітичні дані показників ділової активності підприємства

Показники	Значення коефіцієнтів		Відхилення (±)
	2020 р.	2021 р.	
1.	2.	3.	4.
Коефіцієнт оборотності активів, разів	$\frac{13579218}{14405560} = 0,94$	$\frac{22110517}{1857958} = 11,9$	10,96
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	$\frac{13579218}{789492} = 17,2$	$\frac{22110517}{795939} = 27,7$	10,5
Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості, днів	$\frac{360}{17,2} = 20,9$	$\frac{360}{27,7} = 12,9$	-8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	$\frac{13579218}{6309327} = 2,15$	$\frac{22110517}{7972827} = 2,8$	0,65
Показник тривалості обороту кредиторської заборгованості, днів	$\frac{360}{2,15} = 168$	$\frac{360}{2,8} = 128,5$	-39,5
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	$\frac{12284971}{1858254} = 6,6$	$\frac{16272604}{5471973} = 30,02$	23,42
Тривалість оборотності запасів, днів	$\frac{360}{6,6} = 54,5$	$\frac{360}{30,02} = 12$	-42,5
Коефіцієнт оборотності основних засобів, разів	$\frac{13579218}{8036226} = 1,69$	$\frac{22110517}{10082725} = 2,19$	0,5

В 2020 р. такий показник мав значення 0,37 разів, а в 2021 р. – 1,27 разів, тобто коефіцієнт оборотності активів за аналізований період збільшився на 0,9 пункти. Такі зміни вказують на зростання ефективності використання майна підприємства, яке відбулось за рахунок скорочення тривалості обігу оборотного капіталу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості значно зріс у 2020 р. порівняно з 2019 р. Його значення досягло 27,7 разів, тобто цей показник зріс на 10,5 пунктів, а період оборотності дебіторської заборгованості за цей період знизився з 20,9 до 12,9 днів. Це свідчить про активізацію роботи керівництва підприємства з контрагентами – дебіторами і про те, що продукція, не реалізована у 2019 р. була реалізована і практично повністю оплачена в 2020 р.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс у 2021 р. до 2,8, а в 2020 р. він складав тільки 2,15. Такі зміни відбулися на фоні зменшення тривалості оборотності кредиторської заборгованості з 168 до 128 днів. Така тенденція є позитивною для підприємства, бо дебіторська заборгованість погашається значно швидше і підприємство має змогу скоротити тривалість операційного циклу, а також швидше погашати кредиторську заборгованість, що є важливим для поліпшення його фінансового стану.

Показник оборотності запасів протягом досліджуваного періоду зріс, що свідчить про ефективність роботи підприємства щодо запасів у 2021 р. Це відбулось за рахунок коливання у збуті виробленої продукції. Розглядаючи цей показник в розрізі його тривалості, слід підкреслити, що показник тривалості обороту запасів зменшився з 54,5 до 12 днів, тобто на 42,5 днів.

Коефіцієнт оборотності основних засобів в 2021 р. зріс на 0,5 пунктів порівняно з 2020 р. Зміни динаміки показника відбулися за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції, а також росту мобільності активів підприємства (зростання частки оборотних активів).

Позитивна тенденція значення узагальнюючого показника тривалості обігу оборотного капіталу свідчить про мобілізацію дій керівництва підприємства на фоні нестачі коштів на поповнення оборотних запасів

У цілому ділова активність підприємства за аналізований період зросла. Це сталося внаслідок проведених заходів з реалізації залишків готової продукції та ін. запасів, деякого росту обсягів виробництва за рахунок

поліпшення проведення маркетингових досліджень, зменшення вартості основних засобів підприємства за рахунок часткового списання матеріально і морально застарілого обладнання та продажу не використовуваного, а також більш ефективного використання ресурсів підприємства в цілому, як власних, так і залучених.

2.2. Аналіз бізнес-процесів та виявлення вузьких місць виробничої мікросистеми цеху та оцінка ефективності бізнес-процесів

Найбільш актуальне завдання, що стоїть перед залізничним транспортом - це вироблення нових ефективних методів роботи галузей в умовах зростаючої конкуренції з боку автомобільного та інших видів транспорту і ускладнюються умов роботи, що викликано збільшенням числа факторів, що впливають на визначення оптимальних рішень з управління залізничним транспортом. Тому дуже важливо вчасно виявляти та оптимізувати слабкі місця цього підрозділа підприємства.

Бізнес-процеси, які виконує цех УЗДТ (рис.2.1), згідно з класифікацією (рис 1.1,1.2) можливо віднести до основних бізнес-процесів, які складають основний бізнес підприємства і створюють основний потік доходів.

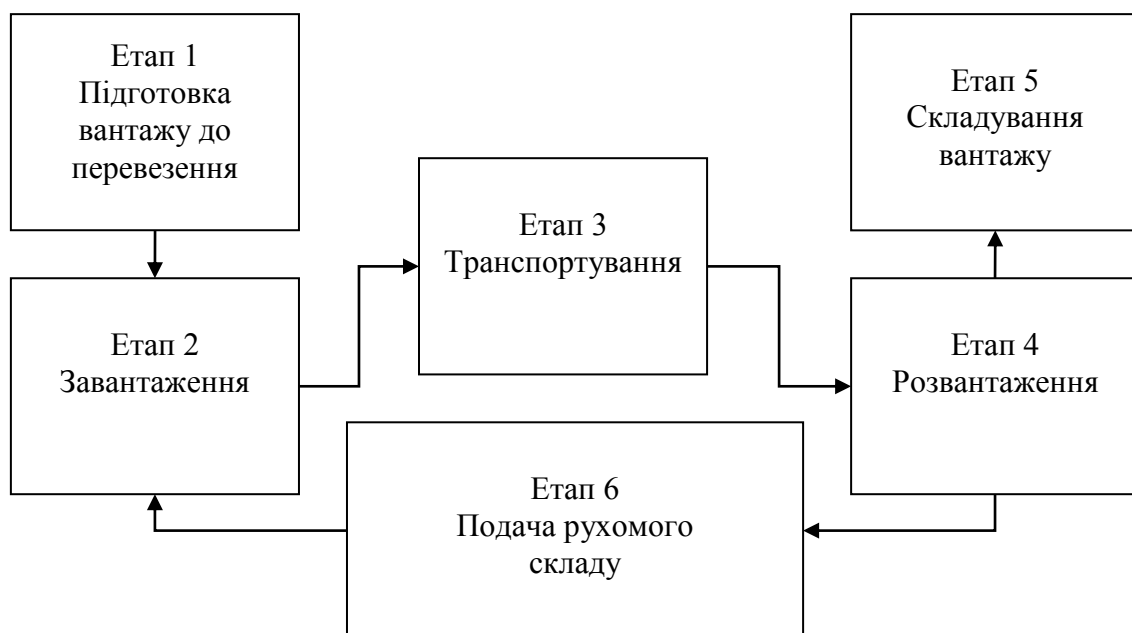


Рис.2.1. Основні виробничі процеси цеху УЗДТ

Процеси, які відповідають за технічне обслуговування та безперебійну роботу відносяться до категорії допоміжних (рис. 2.2).

Оскільки процеси мають вхід і вихід поза підприємством, вони являються зовнішніми. За функціональною ознакою відносяться до категорії доставка, а за характером продукту діяльності це процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту, тобто виробничі.

Для оцінки важливості бізнес-процесів існує класичний підхід, згідно з яким першим кроком визначення важливості є визначення критичних факторів успіху організації (КФУ).

Виокремимо певні етапи оцінки ефективності бізнес-процесів цеху УЗДТ.(рис 2.3)

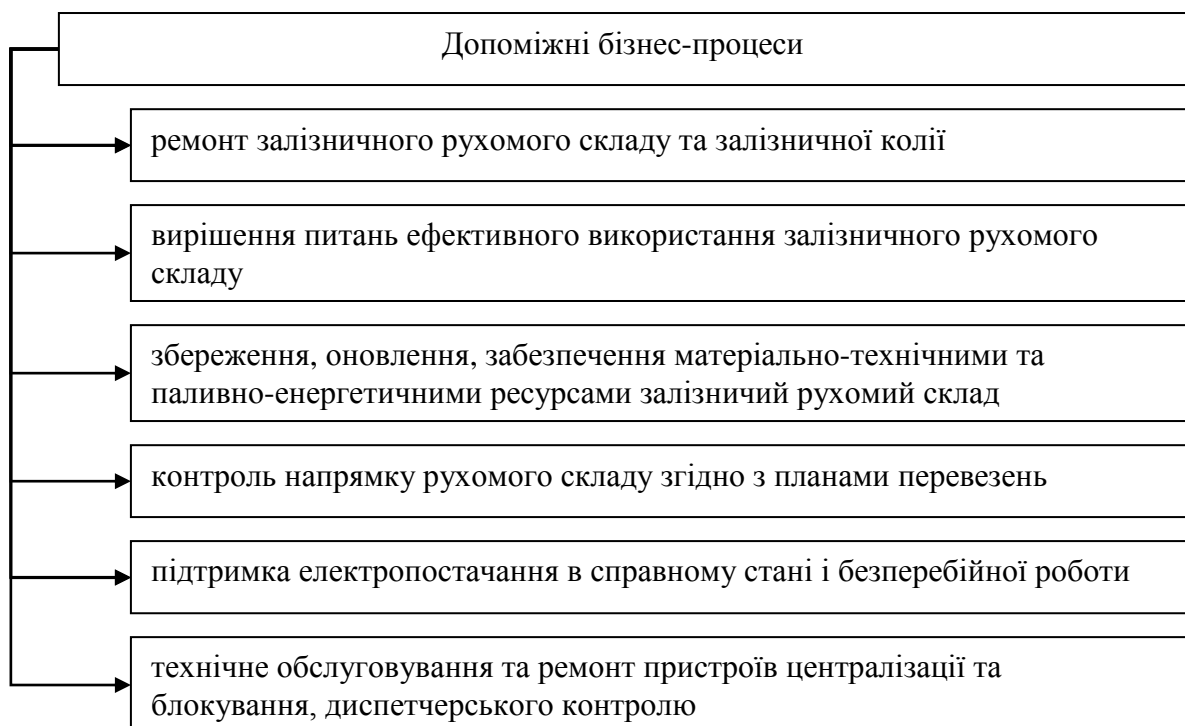


Рис.2.2. Допоміжні бізнес-процеси цеху УЗДТ

Відповідно до першого етапу аналізу, скористаємося шкалою чіткого визначення рівня ефективності бізнес-процесів :

- 1 – ефективно, цілковите задоволення результатами бізнес-процесу;
- 2 – відносно добре, задоволення результатами бізнес-процесу;
- 3 – прийнятно, відповідність результатів бізнес-процесу мінімальним очікуванням;
- 4 – неефективно;
- 5 – дуже погано, абсолютна незадоволеність кінцевим результатом бізнес-процесу.

Запропонована шкала дозволяє оцінити рівень ефективності бізнес-процесів і визначити пріоритети подальшого функціонування окремого бізнес-процесу.

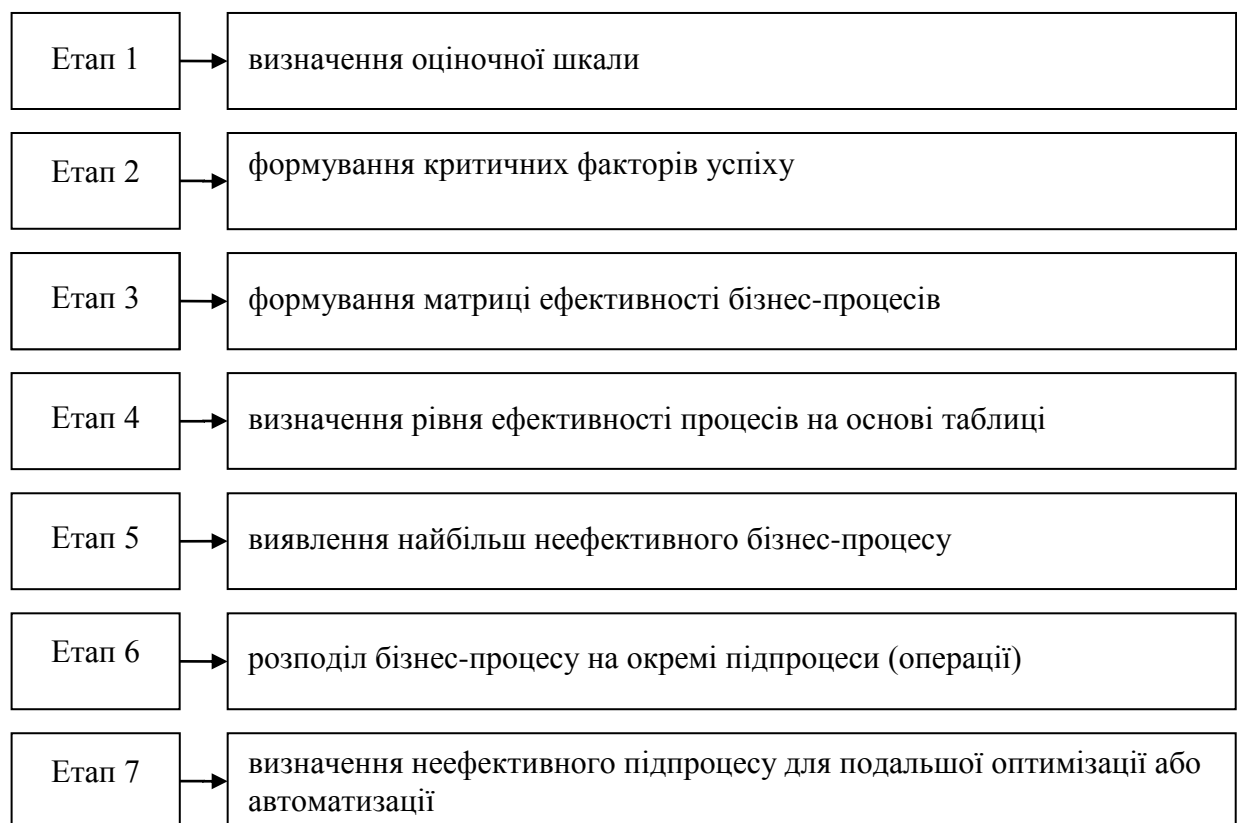


Рис.2.3 Етапи оцінки ефективності бізнес-процесів цеху УЗДТ

Для оцінки ступеня задоволення бізнес-процесів критичним факторам успіху цеху, використаємо матрицю зіставлення, стовпці якої відповідають сформульованим КФУ, а рядки виділеним бізнес-процесам.

Зокрема слід виокремити складові ефективності процесу (СЕР):

- зручність обслуговування;
- якість обслуговування;
- швидкість обробки інформації;
- рівень ризику;
- втрати продукції у процесі транспортування;
- трудомісткість операцій.

Таблиця 2.9

Матриця зіставлення бізнес-процесів цеху УЗДТ КФУ

Бізнес-процеси	Зручність обслуговування	Якість обслуговування	Швидкість обробки інформації	Рівень ризику	Втрати продукції у процесі транспортування	Трудомісткість операцій	Середній бал
підготовка вантажу до перевезення	3	3	3	3	2	4	3
завантаження	2	3	2	3	1	2	2,2
транспортування	3	3	1	2	2	1	2
розвантаження	2	4	2	3	1	2	2,3
складування вантажу	3	1	4	3	1	3	2,5
подача рухомого складу	3	2	3	2	-	2	2

Проаналізувавши отриману матрицю, можна побачити, що в основному переважає середня оцінка – 2. У цілому всі процеси відбуваються досить швидко, завдяки електронному документообігу та автоматизації систем, що призводить до відсутності затримок і помилок. Найбільш неефективним та повільним є бізнес-процес підготовки вантажу до перевезення. Високі оцінки процесу говорять про те, що його потрібно оптимізувати або замінити поєднанням нових бізнес-процесів.

Наступним етапом аналізу є розподіл виявленого бізнес-процесу на окремі підпроцеси з метою їх детального аналізу.(рис.2.4).

При розподілі бізнес-процесу на окремі операції, особливу увагу слід звернути саме на етапи реалізації підпроцесів із метою деталізації всіх операцій, що дозволить максимально об'єктивно оцінити ефективність досліджуваного бізнес-процесу.

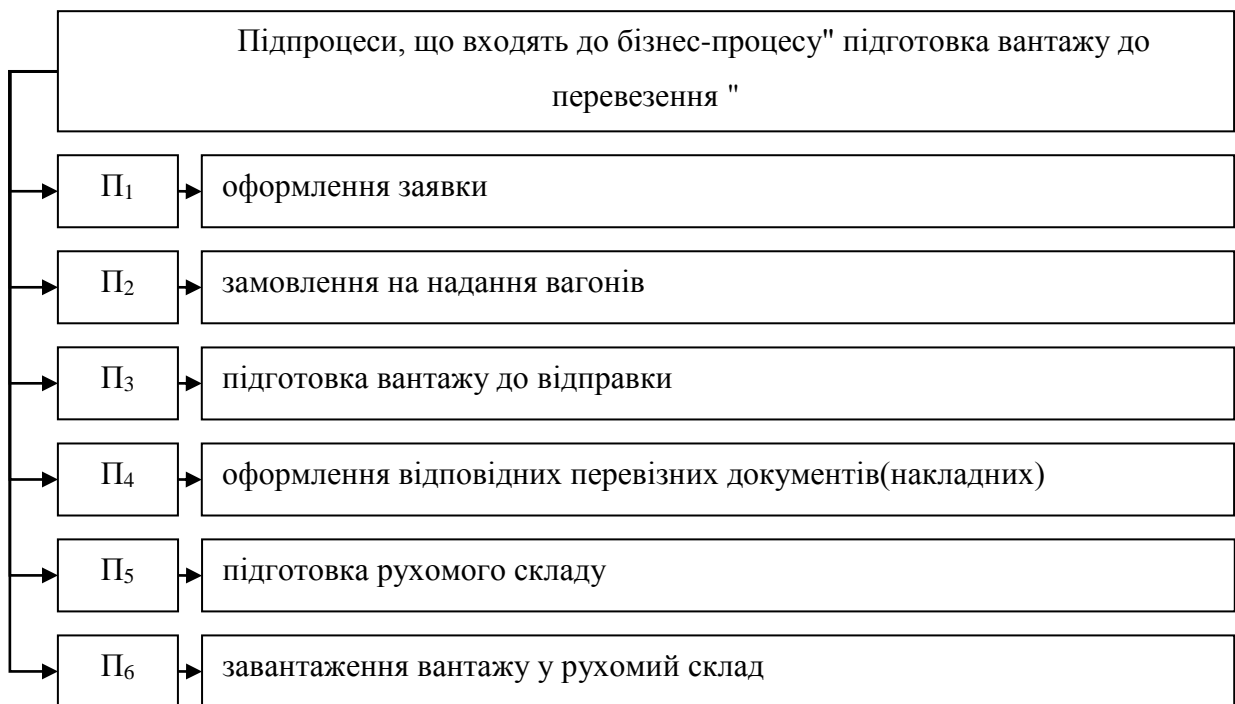


Рис.2.4. Підпроцеси, що входять до бізнес-процесу " підготовка вантажу до перевезення "

Для більш детальнішого аналізу виявлених підпроцесів скористаємося більш деталізованою оціночною шкалою:

- 1 – ефективно, цілковите задоволення результатами підпроцесу;
- 2 – дуже добре, задоволення результатами підпроцесу;
- 3 – відносно добре, задоволення результатами підпроцесу;
- 4 – прийнятно, відповідність результатів підпроцесу мінімальним очікуванням;

- 5 – задовільно, але кінцевий результат підпроцесу є критичною межею.
- 6 – невідповідно, кінцеві результати бізнес-процесу не узгоджуються із жодними показниками, що очікувались;
- 7 – незадовільно;
- 8 – дуже погано, абсолютна незадоволеність кінцевим результатом підпроцесу.

За для перевірки ефективності підпроцесів проведемо оцінку за ступенем задоволення критичних факторів успіху.(табл.2 10)

Таблиця 2.10

Матриця зіставлення підпроцесів,що входять до бізнес-процесу " підготовка вантажу до перевезення " КФУ

Підпроцеси	Зручність обслуговування	Якість обслуговування	Швидкість обробки інформації	Швидкість процесу	Стабільність	Трудомісткість операцій	Середній бал
оформлення заявки (П ₁)	4	3	2	3	2	2	2,6
замовлення на надання вагонів (П ₂)	5	2	2	2	2	3	2,6
підготовка вантажу до відправки (П ₃)	4	3	3	4	2	2	3
оформлення перевізних документів(накладних) (П ₄)	3	2	3	3	3	4	3
підготовка рухомого складу (П ₅)	4	3	3	4	2	3	3,1
завантаження вантажу у рухомий склад (П ₆)	4	2	3	7	3	2	3,5

Таким чином, загалом спостерігається середня оцінка 3, що свідчить про задоволення результатами підпроцесу, але очікування дещо вищих кінцевих показників. Але середній бал ефективності П₆ становить 3,5, що висловлює

недосконалість його реалізації та наявність значних відхилень у діяльності цеху.

Для усунення виявлених недоліків необхідно провести удосконалення функціонування бізнес-процесу з допомогою оптимізації або реінженірингу процесу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Удосконалення управління бізнес-процесами виробничої системи цеху ПАТ «Запоріжсталь» на основі матриці RACI

Всі методи оптимізації бізнес-процесів можна поділити на три великі групи [2]:

- формалізовані універсально-принципові методи, які засновані на застосуванні успішного досвіду і формалізованих принципів для побудови ефективних бізнес-процесів. Дані методи є універсальними і вони підходять для оптимізації будь-яких бізнес-процесів для будь-якого бізнесу і практично не залежать від його специфіки.

- методи бенчмаркінгу. Ці методи засновані на вивченні, аналізі і подальшому копіюванні елементів процесів успішних компаній, що займаються схожими видами діяльності. Претендентами на вивчення і копіювання їх успішного досвіду в першу чергу є лідери-конкуренти. Практика показала, що останнім часом багато компаній ефективно впровадили у себе технологічні ноу-хау, запозичивши їх у компаній, що працюють в інших галузях бізнесу. Наприклад, багато ефективних методів підвищення якості, що використовуються різними компаніями, були запозичені з автомобільної промисловості.

- методи групової роботи. Ця група методів об'єднала різні технології роботи в команді: метод мозкового штурму, метод групового рішення задач тощо. Їх використання дозволяє розробити нові ефективні рішення, раніше нікому не відомі, що дозволяє компанії бути лідером за технологіями, що використовуються.

Оптимізація бізнес-процесів організації має наступні переваги [3]:

- скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;
- формування у працівників компанії та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто, та що необхідно робити для досягнення поставлених цілей;
- інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;
- можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;
- можливість підготуватись до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
- зростання керованості компанії;
- покращення взаємодії між працівниками та підрозділами компанії;
- наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;
- зростання інвестиційної привабливості компанії.

Таким чином, можна визначити, що в сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням бізнесу стає швидке реагування на ці зміни і таке ж швидке впровадження адекватних змін в організації і веденні бізнесу.

Оптимізація бізнес-процесів є однією з основних, стратегічно важливих завдань підприємства, що визначають усю його подальшу ефективну діяльність.

Для вибору методу оптимізації, більш детальноше аналізуємо бізнес-процес, для цього скористаємося такими методами, як:

- метод побудови матриці RACI;
- методика оцінки мотивації працівників.

Проблемним місцем цеху є бізнес-процес «підготовка вантажу до перевезення», а саме його підпроцес «завантаження вантажу у рухомий склад». Оскільки на практиці підприємства часто зустрічаються з проблемою

нераціонального розподілу обов'язків між підлеглими, внаслідок чого спостерігається неефективність виконання процесу, спочатку скористаємося матрицею RACI.

Використання матриці RACI дозволить уникнути нерозуміння в тому, кого необхідно залучити до процесу, а також хто додатково виконує не свої обов'язки або знаходиться не на своєму місці.

RACI - це скорочення від основних ролей учасників проекту:

- Responsible (Виконавець): той кому призначена ця роль відповідає за виконання роботи та досягнення цілей проекту. На кожному етапі може бути декілька виконавців.

- Accountable (Відповідальний): виконавець цієї ролі відповідає за якість і результати процесу. Володар цієї ролі забезпечується повноваженнями для зворотного зв'язку з виконавцями. На кожному етапі може бути тільки один відповідальний.

- Consulted (Консультант, Експерт): той кому призначена ця роль залучається, як носій унікальних знань або інформації. Часто в цій ролі виступають експерти в предметній області.

- Informed (Отримувач інформації): це працівник, якого необхідно тримати в курсі про хід і результати процесу, найчастіше в односторонньому порядку.

Іноді в цю модель додаються й інші ролі, наприклад S - supported (Той хто потребує підтримку).

Для початку виокремимо персонал, який безпосередньо задіяний у виконанні бізнес-процесу, та який знадобиться для оцінки мотиваційного потенціалу:

- начальник цеху;
- начальник зміни;
- черговий по станції;
- диспетчер маневровий;

- диспетчер поїзний;
- диспетчер з регулювання вагонного парку;
- локомотиво-складацькі бригади;
- оглядачі вагонів;
- регулювальники швидкості руху вагонів;
- прийомоздавальник вантажу.

Для більш точного результату краще дотримуватися кількох правил при побудова матриці RACI:

- Accountable - повинен бути тільки один, якщо це не так, то потрібно чітко обмежити рамки, в яких, або в даний момент по даній діяльності, або в даних умовах відповідальний тільки один, але в інших умовах з тієї ж діяльності можливо відповідальність несе інший.

- Responsible - повинен бути в наявності по кожній діяльності, їх може бути декілька, причому можливі суміщення.

- кожна діяльність обов'язково повинна мати Accountable і Responsible.

Наступний етап це побудова матриці розподілу відповідальності, для цього верхній рядок стовпчиків заповнюється посадами, а рядки заповнюються процесами. (табл.3.1).

Аналізуючи матрицю бачимо, що слабким місцем є локомотивно-складацька бригада, яка задіяна у багатьох важливих процесах. Вона водночас виконує і несе цілковиту відповідальність за здійснення підпроцесів. Це є фактором для зниження ефективності та якості праці.

Швидкість процесу не відповідає задовільним показникам, що говорить про повільність працівників цеху або їх недостатню замотивованість, саме тому доцільним варіантом також є аналіз бізнес-процесу через методіку оцінки мотиваційного потенціалу персоналу.

Таблиця 3.1

Матриця розподілу відповідальності RACI по окремих бізнес-процесах та підпроцесах у цеху УЗДТ ПАТ «Запоріжсталь»

Посада \ Процес	начальник цеху	начальник зміни	черговий по станції	диспетчер маневровий	диспетчер поїзний	диспетчер з регулювання вагонного парку	локомотиво-складацька бригада	оглядачі вагонів	прийомоздавальник вантажу
оформлення заявки	IA	I	IR	C	C	I			I
замовлення на надання вагонів	IA	R	I		IC	CR			
підготовка вантажу до відправки	I	I	R	I			AR	S	C
оформлення перевізних документів(накладних)		AI		I	R				R
підготовка рухомого складу			I	RS	C		AR	R	C
завантаження вантажу у рухомий склад	I	A	R		C		R		I

Крім недостатньо правильного розподілу повноважень, на швидкість виконання процесу локомотиво-складацькою бригадою, так само може впливати система заохочення працівників. Для виявлення рівня замотивованості бригади, скористуємося методикою оцінки мотиваційного потенціалу.

Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу починається з розробки анкети з питаннями по мотивації трудової діяльності для працівників локомотиво-складацької бригади.

Нижче для аналізу, представлені анкети заповнені п'ятьма працівниками з локомотиво-складацької бригади.(табл. 3.2-3.6)

Таблиця 3.2

Анкета працівника № 1

Питання	Відповідь		
	Так	Ні	Частково
Чи впливає на вашу мотивацію вираз суспільного визнання?		✓	
Оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом зараховується для вас, як додаткова мотивація?	✓		
Чи присутнє у вас стимулювання вільним часом?		✓	
Чи допускаєте Ви можливість безкоштовної праці на обмежений час?	✓		
Чи впливає на ефективність вашої праці конфлікти у колективі?			✓
Чи відчуваєте ви відповідальність за виконану працю?	✓		

Таблиця 3.3

Анкета працівника № 2

Питання	Відповідь		
	Так	Ні	Частково
Чи впливає на вашу мотивацію вираз суспільного визнання?	✓		
Оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом зараховується для вас, як додаткова мотивація?	✓		
Чи присутнє у вас стимулювання вільним часом?		✓	
Чи допускаєте Ви можливість безкоштовної праці на обмежений час?	✓		
Чи впливає на ефективність вашої праці конфлікти у колективі?		✓	
Чи відчуваєте ви відповідальність за виконану працю?			✓

Таблиця 3.4

Анкета працівника № 3

Питання	Відповідь		
	Так	Ні	Частково
Чи впливає на вашу мотивацію вираз суспільного визнання?	✓		
Оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом зараховується для вас, як додаткова мотивація?		✓	
Чи присутнє у вас стимулювання вільним часом?		✓	
Чи допускаєте Ви можливість безкоштовної праці на обмежений час?		✓	
Чи впливає на ефективність вашої праці конфлікти у колективі?	✓		
Чи відчуваєте ви відповідальність за виконану працю?			✓

Таблиця 3.5

Анкета працівника № 4

Питання	Відповідь		
	Так	Ні	Частково
Чи впливає на вашу мотивацію вираз суспільного визнання?	✓		
Оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом зараховується для вас, як додаткова мотивація?	✓		
Чи присутнє у вас стимулювання вільним часом?	✓		
Чи допускаєте Ви можливість безкоштовної праці на обмежений час?			✓
Чи впливає на ефективність вашої праці конфлікти у колективі?			✓
Чи відчуваєте ви відповідальність за виконану працю?	✓		

Таблиця 3.6

Анкета працівника № 5

Питання	Відповідь		
	Так	Ні	Частково
Чи впливає на вашу мотивацію вираз суспільного визнання?		✓	
Оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом зараховується для вас, як додаткова мотивація?	✓		
Чи присутнє у вас стимулювання вільним часом?		✓	
Чи допускаєте Ви можливість безкоштовної праці на обмежений час?		✓	
Чи впливає на ефективність вашої праці конфлікти у колективі?	✓		
Чи відчуваєте ви відповідальність за виконану працю?	✓		

Після проведення анкетування здійснюємо обробку результатів. Відповіді працівників ранжируємо за 3-х бальною системою:

- 3 – «так»;
- 1 – «ні»;
- 2 – «частково».

За результатами опитування отримали наступні результати.(табл.3.7)

Таблиця 3.7

Дані опитування працівників

Опитаний працівник	Сумарний бал відповідей
Анкета працівника №1	13
Анкета працівника №2	13
Анкета працівника №3	11
Анкета працівника №4	16
Анкета працівника №5	12

З'ясувавши що мотивація працівників має середнє значення, та так само те, що вони задіяні в багатьох підпроцесах, що погано впливає на ефективність бизнес-процесу, дає можливість запропонувати оптимізацію бизнес-процес трьома можливими способами.(рис.3.1).

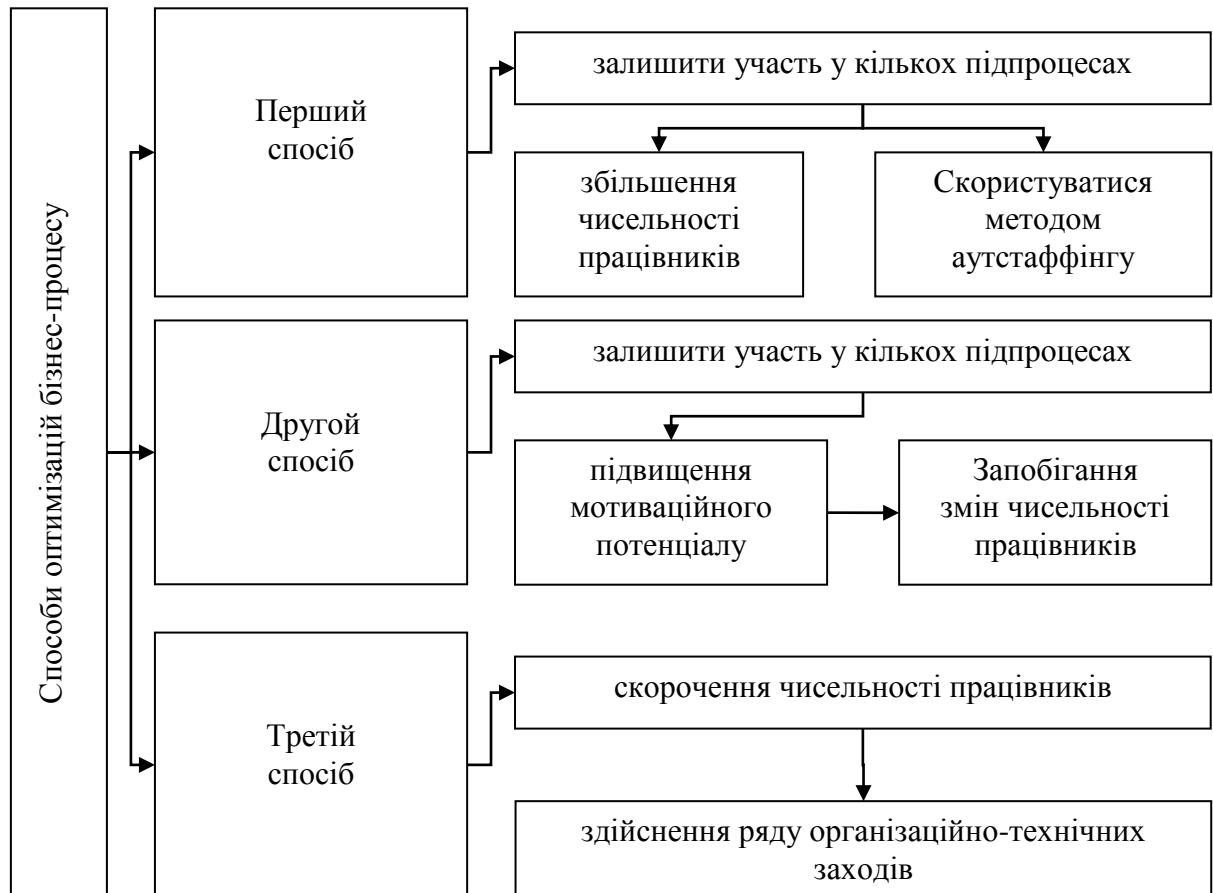


Рис.3.1. Способи оптимізації бізнес-процесу

За результатами оцінки ступеня мотивації працівників можна зробити висновок про те, що у більшості працівників бригад - середня мотивація до успіху. Лише невелика маса працівників відноситься до типу мотивації, мотиваційне ядро, яких засноване не тільки на високій заробітній платі та отриманні пільг, а й на змісті праці, відношенні в колективі, кар'єрних міркуваннях, бажанні самоствердитися.

ВИСНОКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сьогодні для підприємств, що орієнтовані на довгостроковий успіх у бізнесі, для створення ефективної системи менеджменту актуальним стає перехід від функціонального до процесного управління.

Під процесним підходом до організації й керування діяльністю підприємством (рис.1.4) розуміється орієнтація діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи керування підприємства – на керування кожним бізнесом-процесом окремо.

У процесному підході використовуються наступні ключові ролі:

- власник процесу;
- лідер команди;
- комунікатор;
- зовнішній консультант;
- координатор;
- учасник команди.

Внаслідок опрацювання наукових праць встановлено, що перевагами використання процесноорієнтованого підходу є:

- спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що веде, у свою чергу, до спрощення обміну інформацією між різними підрозділами;
- розгляд діяльності в системі менеджменту якості не в статиці, а в динаміці, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу;
- здатність до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, та розширює можливості організації у розвитку бізнесу;
- висока вмотивованість;

- зниження навантаження на керівників;
- висока гнучкість та адаптивність системи управління;
- висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, яка обумовлена сильною вертикальною інтеграцією ресурсних потоків;
- значне зниження значущості дій бюрократичного механізму;
- висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації та контролю;
- можливість глибокої комплексної автоматизації.

Процесний підхід до управління полягає у виділенні в межах організації цілої мережі процесів та управлінні ними для досягнення ефективності діяльності організації.

У рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, яка являє собою сукупне зв'язання безліч бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги.

Під управлінням бізнес-процесами пропонуємо розуміти цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в динамічному ринковому середовищі.

Найбільш радикальним із всіх підходів до покращення бізнес-процесів є реінжиніринг бізнес-процесів.

Реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Проте, для удосконалення бізнес- процесів на підприємстві можливо застосовувати метод оптимізації. Оптимізація бізнес-процесів має

розглядатися у контексті поліпшення, вдосконалення діяльності підприємства.

Оптимізація бізнес-процесів організації має наступні переваги:

- скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;
- формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей;
- інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;
- можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;
- можливість підготуватись до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
- зростання керованості компанії;
- поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства;
- наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;
- зростання інвестиційної привабливості компанії.

У процесі оптимізації бізнес-процесів можуть бути виявлені і усунені такі фактори:

- дублювання функцій;
- вузькі місця;
- надмірна вартість операцій;
- низька якість виконання операцій,
- неузгодженість дій учасників тощо.

Оптимізація бізнес-процесів підприємств є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах, сприяє

збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів.

У другому розділі розглянуті питання роботи ПАТ «Запоріжсталь», яке належить до металургійної галузі. На основі бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати досліджено загальні характеристики підприємства, такі як форма власності і місце розташування, проведено ознайомлення з організаційною структурою, здійснено аналіз основних показників фінансової діяльності: платоспроможності, ліквідності, та рентабельності за період 2019–2021 роки.

Детальне дослідження фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» дозволило зробити висновки, що підприємство є фінансово стійким але в незначній мірі залежне від зовнішніх джерел фінансування. Проведений аналіз платоспроможності та ліквідності засвідчив, що впродовж досліджуваного періоду господарство не було здатним вчасно погасити свою заборгованість перед зовнішніми кредиторами.

На даній стадії життєвого циклу підприємство зосереджене на вдосконаленні різних систем, а саме:

- вдосконалення системи управління підприємством;
- оптимізація бізнес-процесів;
- вдосконалення організаційної структури підприємства;
- вдосконалення системи управління капіталом та фінансами.

Однак дана стратегія найбільше торкнулася виробничих процесів та екології. На МК «Запоріжсталь» розроблена і впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, поліпшення умов праці та промислової безпеки. Починаючи з серпня 2012 року, на комбінаті відзначено зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності, зниження собівартості продукції. Комбінат виходить на беззбитковий рівень виробництва.

До головних проблем ПАТ «Запоріжсталь» можна віднести:

- 1) значне зношення основних виробничих фондів;
- 2) зменшення рівня рентабельності та ліквідності підприємства;
- 3) недостатній розвиток логістичної системи на підприємстві.

До пріоритетних шляхів розвитку ПАТ «Запоріжсталь» відносяться:

- пошук нових споживачів;
- можливість освоювати нові суміжні види діяльності, які потребують незначних витрат і приносять не великі, але стабільні доходи;
- модернізація та оновлення основних засобів підприємства;
- удосконалення стимулювання праці робітників;
- удосконалення логістичної системи підприємства.

Стратегією діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є завоювання лідируючих позицій на ринку збуту металургійної продукції.

Аналіз даних показав, що у 2021 році дохід від реалізації продукції становив 22 110 517 тис. грн, або в 5 416 356 тис. грн. чи 32% більше, як за аналогічний період 2019 року.

Прибуток зменшився на 232 970 тис. грн., витрати на оплату праці за досліджуваний період збільшилися на 170 577 тис. грн, чи 14%. Також збільшилася кредиторська заборгованість на 1 381 128 тис. грн., на відміну від дебіторської заборгованості, яка зменшилась.

Коефіцієнт оборотності основних засобів в 2021 р. зріс на 0,5 пунктів порівняно з 2020 р. Зміни динаміки показника відбулися за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції, а також росту мобільності активів підприємства (зростання частки оборотних активів).

У цілому ділова активність підприємства за аналізований період зросла. Це сталося внаслідок проведених заходів з реалізації залишків готової продукції та інших запасів, деякого росту обсягів виробництва за рахунок поліпшення проведення маркетингових досліджень, зменшення вартості основних засобів підприємства за рахунок часткового списання матеріально і морально застарілого обладнання та продажу невикористовуваного, а також

більш ефективного використання ресурсів підприємства в цілому, як власних, так і залучених.

У результаті оцінки ефективності діяльності виробничої системи підприємства ПАТ «Запоріжсталь» визначено, що забезпечення нормального ходу виробничого процесу в умовах сучасного металургійного підприємства вимагає безперервного і планомірного переміщення між і усередині ланок металургійного циклу великих мас сировини, палива, різних матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, відходів. В силу специфічних особливостей металургійних виробничих процесів внутрішньозаводський транспорт, виконуючи свої безпосередні завдання, здійснює в той же час і функції, побічно пов'язані з якісними змінами перемішуваних предметів праці.

Організація транспортних робіт включає організацію зовнішніх і внутрішньозаводських перевезень вантажів. Зовнішні перевезення (завезення матеріальних ресурсів і вивіз готової продукції) здійснюються залізничним, автомобільним і водним транспортом і регулюються положеннями відповідних відомств.

Залізничні перевезення всередині комбінату здійснює колектив управління залізничного транспорту (УЗДТ). У відповідності зі структурою управління комбінату УЗДТ входить до складу дирекції з виробництва і підпорядковується безпосередньо його директору.

Раціональна організація всіх видів перевезень вимагає чіткого узгодження роботи внутрішньозаводського транспорту з роботою всіх цехів і господарств металургійного підприємства. Координування виробничих і транспортних операцій у часі і просторі досягається побудовою контактних графіків роботи.

Для проектування графіків необхідні наступні матеріали:

- план;
- характеристика і пропускна здатність колійного розвитку підприємства і всіх колійних пристроїв;

- технічна характеристика всіх складів, фронтів навантаження і вивантаження, механізмів і пристроїв, їх обслуговуючих;
- технологічний процес;
- розмір виробництва;
- обсяг перевезень;
- потрібна кількість вагонів усіх типів по кожному цеху;
- технічна характеристика рухомого складу підприємства;
- нормативи витрат часу на пересування, екіпіровку, маневрові та вантажно-розвантажувальні операції;
- вантажообіг і вантажопотоки по ділянках і в цілому по підприємству.

Проблемним місцем цеху є бізнес-процес «підготовка вантажу до перевезення», а саме його підпроцес «завантаження вантажу у рухомий склад». Оскільки на практиці підприємства часто зустрічаються з проблемою нераціонального розподілу обов'язків між підлеглими, внаслідок чого спостерігається неефективність виконання процесу, скористаємося матрицею RACI.

Використання матриці RACI дозволить уникнути нерозуміння в тому, кого необхідно залучити до процесу, а також хто додатково виконує не свої обов'язки або знаходиться не на своєму місці.

Аналізуючи матрицю бачимо, що слабким місцем є локомотивно-складацька бригада, яка задіяна у багатьох важливих процесах. Вона водночас виконує і несе цілковиту відповідальність за здійснення підпроцесів. Це є фактором для зниження ефективності та якості праці.

Швидкість процесу не відповідає задовільним показникам, що говорить про повільність працівників цеху або їх недостатню замотивованість, саме тому доцільним варіантом також є аналіз бізнес-процесу через методик оцінки мотиваційного потенціалу персоналу. Крім недостатньо правильного розподілу повноважень, на швидкість виконання процесу локомотиво-

складацькою бригадою, так само може впливати система заохочення працівників. Для виявлення рівня замотивованості бригади, скористуємося методикою оцінки мотиваційного потенціалу.

За результатами оцінки ступеня мотивації працівників можна зробити висновок про те, що у більшості працівників бригад - середня мотивація до успіху. Лише невелика маса працівників відноситься до типу мотивації, мотиваційне ядро, яких засноване не тільки на високій заробітній платі та отриманні пільг, а й на змісті праці, відношенні в колективі, кар'єрних міркуваннях, бажанні самоствердитися

Отже, з метою підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств і досягнення стратегічних цілей необхідним стає реорганізація системи управління на основі процесноорієнтованого підходу, спрямованого на вибудовування довготривалих відносин із споживачами та задоволення їхніх потреб. За процесним підходом до управління діяльність розглядається як сукупність бізнес-процесів, спрямованих на реалізацію місії та цілей підприємства. Основні переваги, які отримує підприємство з переходом до процесного управління: клієнтоорієнтований характер діяльності; зосередженість на стратегічних процесах; гнучкість системи управління та її адаптація до мінливих умов середовища; відповідальність за кінцеві результати; спрощення ієрархічних організаційних структур; зменшення витрат тощо. Усе це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, управління бізнес-процесами на підприємстві має бути пов'язане зі стратегією розвитку підприємства, враховувати перспективні потреби споживачів, мінливі умови зовнішнього середовища, базуватися на проведеному аналізі існуючих бізнес-процесів та бенчмаркінгу, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони здійснюваних бізнес-процесів, можливості та загрози, що можуть виникнути у зовнішньому середовищі, та на підставі даної інформації розробити еталонну модель бізнес-процесів, використання

якої сприятиме забезпеченню довгострокових конкурентних переваг на ринку.

По-третє, у рамках управлінської діяльності та з метою досягнення стратегічних цілей вітчизняним підприємствам необхідно особливу увагу приділяти вирішенню питань оптимізації бізнес-процесів. У зв'язку з цим активнішого використання потребують такі інструменти підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів підприємства, як реінжиніринг та аутсорсинг. Подальшого дослідження потребують питання формування системи показників оцінювання ефективності бізнес-процесів; організаційно-економічного забезпечення успішного проведення реінжинірингу бізнеспроцесів; мотиваційного механізму досягнення результативних показників бізнес-процесів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Економічна діагностика: навчально-методичний посібник / М. В. Афанасьєв, Г. В. Білоконенко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 296 с
2. Василенко В. А. Креативное управление развитием социально - экономических систем: монография / В. А. Василенко. – К.: Освіта, 2010. – 772 с.
3. Волков В.П. Основи логістичного консультування: підручник / В.П. Волков , Л.М. Бухаріна. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2016. – 354с.
4. Гражевська Н. І. Економічні системи епохи глобальних змін / Н. І. Гражевська. – К.: Знання, 2008. – 431 с
5. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / А.Б. Гур'янов, О.А Гришко // Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 274-277
6. Дикань Н. В. Менеджмент: Навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
7. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз [Електронний ресурс] / В. С. Домбровський, О. Л. Пластун. – Режим доступу: www.ukrnauka.com/7_NND_2009/Economics/4255
8. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 24-26 квітня 2019 р.) : у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2019. – Т. 1. – С. 148-149
9. Житник Т.П. Розвиток підприємства у контексті використання його персоналу / Т.П.Житник // Економіка. – 2010. – №10. – С. 136–141.

10. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення [Електронний ресурс] / Г.А. Жучкова. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>
11. Завіновська Г.Т. Економіка праці: [Електронний ресурс] / Режим доступу <http://studentbooks.com.ua/content/view/329/39/1/1/>
12. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі, методи: монографія / Н. В. Касьянова. – НАН України, Інститут промисловості. – Донецьк : Сид, Куприянов В. С., 2011. – 374 с.
13. Козачеко Г. В. Контент-аналіз основних концепцій управління підприємством / Г. В. Козаченко, С. С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». – 2010. – №5, Т.1 – С. 17–21
14. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2018. – 679 с.
15. Коловський А.С. Категорії ефективності та результативності в управлінні підприємствами [Електронний ресурс] / А.С. Коловський. – Режим доступу: http://www.ukrnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32872.doc.htm
16. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В Кононова // Прометей. – 2019. – №1 (40). – С. 146-151
17. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес - процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / О.В. Корзаченко / Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – Вип. 3 – С. 64-69
18. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання. Монографія. – К.: КНЕУ, 2011. – 387с.
19. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наукове видання / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. Х. : ХНЕУ, 2007. – 348 с.

20. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
21. Офіційний сайт Запоріжсталь [Електронні ресурси] – Режим доступу: <http://zaporizhstal.com>
22. Офіційний сайт сміда [Електронні ресурси] – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>
23. Погорелов Ю.С. Потрійна природа розвитку підприємства // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія і практика», 26–27 травня 2009 р. – Луцьк: Волинський університет імені Лесі Українки, 2009. – С. 121–122.
24. Раєвнева О. В. Моделювання розвитку промислового підприємства з урахуванням трансформаційних ефектів національної економіки: сценарний підхід / О. В. Раєвнева, І. В. Чанкіна // Конкурен-тоспроможність: проблеми науки і практики : монографія / Під ред. Пономаренка В.С., Кизима М.О., Іванова Ю. Б. –Х. : ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2011. – С. 322–346.
25. Раєвнева О. В. Діагностика та прогнозування стану розвитку промислового підприємства з урахуванням впливу трансформаційних ефектів національної економіки / О. В. Раєвнева, І. В. Чанкіна // Бизнес Информ. – 2020. – № 7 (1). – С. 98–102.
26. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
27. Сталінська О.В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством: моногр. / О.В. Сталінська / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 320 с.
28. Тимощук М. Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємства: монографія / М. Р. Тимощук, О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур, Р. В. Шуляр, Н. Ю. Подольчак, І. Б. Олексів. – К. : УБС НБУ, 2012. – 449 с.

29. Цопа Н.В. Теоретичні аспекти розвитку промислових підприємств / Н.В. Цопа // Європейський вектор економічного розвитку. – 2019. – № 2(7). – С. 177-185.

30 Цюцюра С.В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. // Управління розвитком складних систем. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І – 2021. – Вип. 10. – С.543

31. Peter Hansen and Thomas J. Sargent Recursive Models of Dynamic Linear Economies. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : // <https://files.nyu.edu/ts43/public/books/mbook2.pdf>

32. Integrated management systems as the source of the enterprise competitiveness increasing /Anatolii Zadoia, Svitlana Petrenko // Review of general management. – 2010. – Vol. 12. – Issue 2. P. 66–78.

33. Introducing KPI in government sector. Possible futures for HR functions. David Owens and Anne Keegan, 2008.